



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Erfassung und Diagnose der Arbeitszufriedenheit  
eines internationalen Sportartikelunternehmens -  
eine empirische Studie“

Verfasserin

Elisabeth Wagner

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im März 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 121

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Diplomstudium Soziologie (sozial- / wirtschaftsw. Stud.)

Betreuer:

Ao. Univ. Prof. Dr. Josef Hörl

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Ausführungen sind als solche kenntlich gemacht.

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 20.03.2010

---

Elisabeth Wagner

## **Danksagung**

Zuerst möchte ich Herrn Ao. Univ. Prof. Dr. Josef Hörl danken, der meinen Wunsch diese Diplomarbeit zu schreiben akzeptierte und mich bis zur Fertigstellung dieser Arbeit sehr gut betreut hat.

Auch möchte ich meinen Eltern danken, die mir das Studium durch ihre Unterstützung überhaupt erst ermöglicht haben.

Darüber hinaus danke ich meinen Kontaktpersonen des untersuchten Unternehmens, ohne deren Zustimmung die Durchführung der Mitarbeiterbefragung nicht möglich gewesen wäre.

Im Speziellen möchte ich Mag. Andreas Roitner für seine unermüdliche Motivation, sein konstruktives Feedback und seine großartige emotionale Unterstützung während des gesamten Studiums und auch während der Verfassung dieser Diplomarbeit aus ganzem Herzen danken.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>HISTORISCHE ENTWICKLUNG VON KLASSISCHEN ARBEITSZUFRIEDENHEITSFORSCHUNGEN.....</b>	<b>3</b>
2.1	Warum interessiert sich die Forschung für Arbeitszufriedenheit? .....	7
<b>3</b>	<b>MOTIVATION UND ARBEITSMOTIVATION.....</b>	<b>9</b>
3.1	Definition von Motivation.....	9
3.2	Arbeitsmotivation .....	10
3.3	Gründe zur Erforschung von Arbeitsmotivation .....	11
3.4	Zusammenhang von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit .....	12
<b>4</b>	<b>DEFINITION VON ARBEITSZUFRIEDENHEIT .....</b>	<b>13</b>
4.1	Arbeitszufriedenheit als Ergebnis der Einstellung.....	15
4.2	Arbeitszufriedenheit als Ergebnis der eigenen Arbeitssituationsbewertung. ....	17
<b>5</b>	<b>KONZEPTIONEN VON ARBEITSZUFRIEDENHEIT .....</b>	<b>19</b>
5.1	Bedürfnisorientierte Ansätze.....	19
5.2	Anreiztheoretische Ansätze .....	19
5.3	Kognitive Ansätze.....	20
5.4	Humanistische Ansätze .....	20
5.5	Analytisch-logischer Ansatz .....	20
5.6	Inhalts-, Prozess- und reine Arbeitszufriedenheitskonzepte .....	22
5.6.1	<i>Inhaltstheorien</i> .....	22
5.6.1.1	Das Modell der Hierarchie der Motive von MASLOW.....	22
5.6.1.2	Existence-Relatedness-Growth-Theorie von ALDERFER.....	25
5.6.1.3	Zwei Faktoren Theorie von HERZBERG et al. ....	26
5.6.2	<i>Prozesstheorien der Arbeitsmotivation</i> .....	30
5.6.2.1	Wert-Instrumentalität-Erwartungstheorie von VROOM .....	31
5.6.2.2	ADAMS Equity-Theorie.....	34
5.6.3	<i>Gemischte Theorien</i> .....	36
5.6.3.1	Theorie der Zielsetzung von LOCKE .....	36
5.6.3.2	Zielsetzungstheorie von LATHAM und LOCKE .....	37
5.6.4	<i>Reine Arbeitszufriedenheitstheorien</i> .....	38
5.6.4.1	Erwartungsmodell von PORTER und LAWLER .....	38
5.6.4.2	Modell von LAWLER .....	39
5.6.4.3	Formen der Arbeitszufriedenheit nach BRUGGEMANN .....	40
<b>6</b>	<b>DETERMINANTEN UND MODERATOREN DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT .....</b>	<b>45</b>
<b>6.1</b>	<b>Determinanten der Arbeitszufriedenheit .....</b>	<b>45</b>
6.1.1	<i>Immaterielle Anreize</i> .....	46
6.1.1.1	Arbeitsinhalt .....	46
6.1.1.2	Jobautonomie.....	47
6.1.1.3	Organisatorische Anreize (im engeren Sinne) .....	48
6.1.1.4	Organisatorische Anreize (im weiteren Sinne) .....	49
6.1.1.5	Soziale Anreize .....	50
6.1.1.5.1	Arbeitsbeziehungen.....	50
6.1.1.5.2	Unterstützung und Führung durch Vorgesetzte .....	51

6.1.1.5.3	Kommunikation und Information bzw. Organisation und Leitung .....	52
6.1.1.6	Kombination sozialer und organisationaler Bedingungen .....	52
6.1.2	<i>Materielle Anreize des Betriebes</i> .....	54
6.1.2.1	Direkte Anreize der Belohnung .....	54
6.1.2.2	Indirekte Anreize der Belohnung .....	54
6.2	<b>Moderatoren</b> .....	55
6.2.1	<i>Geschlecht</i> .....	55
6.2.2	<i>Alter</i> .....	56
6.2.3	<i>Ausbildung</i> .....	59
6.2.4	<i>Position im Unternehmen</i> .....	59
6.2.5	<i>Betriebszugehörigkeitsdauer</i> .....	59
6.3	<b>Allgemeine Arbeitszufriedenheit</b> .....	60
7	<b>MESSUNG VON ARBEITSZUFRIEDENHEIT</b> .....	62
7.1	<b>Taxativer Überblick über bedeutsame Forschungsinstrumente zur Arbeitszufriedenheit</b> .....	62
7.1.1	<i>PORTER Instrument</i> .....	62
7.1.2	<i>Job Description Index von SMITH, KENDALL und HULIN</i> .....	62
7.1.3	<i>KUNIN's Faces Scale</i> .....	63
7.1.4	<i>Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit von FISCHER &amp; LÜCK</i> .....	63
7.1.5	<i>Arbeitsbeschreibungsbogen von NEUBERGER / ALLERBECK</i> .....	63
7.2	<b>Modellansätze der Arbeitszufriedenheit</b> .....	64
7.3	<b>Allgemeine Arbeitszufriedenheit vs. Aspektzufriedenheiten</b> .....	65
8	<b>MITARBEITERBEFRAGUNG</b> .....	67
8.1	<b>Ziele und Funktionen einer Mitarbeiterbefragung</b> .....	67
8.1.1	<i>Instrumentelle Funktionen</i> .....	68
8.1.1.1	Diagnose- und Evaluationsfunktion .....	68
8.1.1.2	Interventionsfunktion .....	69
8.1.1.3	Kontrollfunktion .....	69
8.1.2	<i>Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung</i> .....	70
8.2	<b>Problematiken der Zufriedenheitsmessung</b> .....	70
8.3	<b>Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiterbefragung</b> .....	71
8.4	<b>Überwindung von Widerständen bei der Mitarbeiterbefragung</b> .....	72
9	<b>EMPIRIE</b> .....	74
9.1	<b>Zielsetzung der Studie</b> .....	74
9.2	<b>Forschungsinteresse zur Arbeitszufriedenheit</b> .....	76
9.2.1	<i>Forschungsfragen</i> .....	76
9.2.2	<i>Hypothesenfindung und Operationalisierung der Variablen</i> .....	76
9.3	<b>Methodik</b> .....	79
9.3.1	<i>Instrument der Datenerhebung</i> .....	79
9.3.2	<i>Datenerhebung und Durchführung</i> .....	79
9.3.3	<i>Konfigurationstabelle des Fragebogen</i> .....	81
9.3.4	<i>Deskriptive Datenauswertung</i> .....	85
9.3.5	<i>Beschreibung der Stichprobe</i> .....	86
9.3.6	<i>Deskriptive Ergebnisdarstellung und -auswertung für das Gesamtunternehmen</i> .....	89
9.3.6.1	Arbeitszufriedenheitsteilbereiche .....	90

Offene Fragestellungen der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche .....	100
<b>9.4 Methodische Anpassungen vor der Hypothesentestung .....</b>	<b>103</b>
9.4.1 Indexerstellung .....	104
<b>9.5 Prüfung der Hypothesen .....</b>	<b>105</b>
9.5.1 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang der Aspektzufriedenheiten mit der Gesamtarbeitszufriedenheit .....	106
9.5.2 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Arbeitsautonomie und Arbeitszufriedenheit .....	108
9.5.3 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Geschlecht und Arbeitszufriedenheit .....	125
9.5.4 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Alter und Arbeitszufriedenheit .....	133
9.5.5 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Betriebszugehörigkeitsdauer und Arbeitszufriedenheit .....	147
9.5.6 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Ausbildung und Arbeitszufriedenheit .....	160
9.5.7 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von der Position im Unternehmen und Arbeitszufriedenheit .....	171
<b>9.6 Regressionsanalyse zur Untersuchung der Gesamtarbeitszufriedenheit .....</b>	<b>180</b>
<b>10 GESAMTZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>188</b>
<b>11 AUSBLICK UND EMPFEHLUNGEN .....</b>	<b>198</b>
<b>12 LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>200</b>
<b>13 APPENDIX .....</b>	<b>205</b>
A: Fragebogen Mitarbeiterbefragung .....	205
B: Informationsschreiben zur Mitarbeiterbefragung .....	210
C: Informationsschreiben zu den häufigsten Fragen zur Mitarbeiterbefragung (FAQ) .....	211
D: Detailauswertungen für das Gesamtunternehmen sowie Mittelwertvergleiche für das Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen .....	216
E: Offene Fragen .....	230
F: Hypothese 1 .....	235
G: Hypothese 2 .....	236
H: Hypothese 5 .....	246
I: Hypothese 6 .....	250
J: Hypothese 7 .....	251
K: Deutscher Abstract .....	253
L: Englischer Abstract .....	254
M: Curriculum Vitae .....	255

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Analytisch-logischer Ansatz zur Arbeitszufriedenheit (in Anlehnung an GEBERT / ROSENSTIEL 1996: 74) .....	21
Abb. 2: Bedürfnispyramide nach MASLOW (in WEINERT 2004: 191) .....	23
Abb. 3: Einfluss von Motivations- und Hygienefaktoren auf die Arbeitszufriedenheit nach HERZBERG (in WEINERT 2004: 253).....	27
Abb. 4: Formen der Arbeitszufriedenheit nach BRUGGEMANN (in KIRCHLER 2005: 251).....	41
Abb. 5: Mittelwertsvergleich „Arbeitsbedingungen“ für das Gesamtunternehmen (N= 110-113) .....	90
Abb. 6: Mittelwertsvergleich „Tätigkeit selbst“ für das Gesamtunternehmen (N= 111-113).....	91
Abb. 7: Mittelwertsvergleich „Entwicklungsmöglichkeiten“ für das Gesamtunternehmen .....	92
Abb. 8: Mittelwertsvergleich „Bezahlung“ für das Gesamtunternehmen (N=103-113) ..	93
Abb. 9: Mittelwertsvergleich „Kollegen“ für das Gesamtunternehmen (N=107-112) ..	94
Abb. 10: Mittelwertsvergleich „direkter Vorgesetzte“ für das Gesamtunternehmen (N=110-112) .....	95
Abb. 11: Mittelwertsvergleich „Kommunikation und Information“ für das Gesamtunternehmen (N=109-113) .....	96
Abb. 12: Mittelwertsvergleich „Betriebsklima“ für das Gesamtunternehmen (N=112-113).....	97
Abb. 13: Rangreihe der Arbeitszufriedenheitsaspekte in Relation zur persönlichen Wichtigkeit für das Gesamtunternehmen (1 = wichtigster Aspekt, 8 = unwichtigster Aspekt) (N=85).....	98
Abb. 14: Mittelwertsvergleich „Gesamtarbeitszufriedenheit“ für das Gesamtunternehmen (N=111) .....	99
Abb. 15: Korrelationsstatistik.....	105
Abb. 16: Korrelation der Indizes (5-stufig) mit der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ nach Pearson .....	106
Abb. 17: Reliabilitätsanalyse für den Faktor „Arbeitsautonomie“ .....	109
Abb. 18: Modellzusammenfassung der Regression .....	180
Abb. 19: ANOVA - Regression.....	181
Abb. 20: Graphischer Test auf Normalverteilung .....	184
Abb. 21: Normalverteilungsplot.....	184
Abb. 22: Streudiagramm .....	186

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Konfigurationstabelle des Fragebogens .....	84
Tab. 2: Geschlechterverteilung der Stichprobe .....	86
Tab. 3: Altersgruppenverteilung der Stichprobe .....	86
Tab. 4: Verteilung der Betriebszugehörigkeitsdauer der Stichprobe .....	87
Tab. 5: Verteilung der höchsten abgeschlossenen Ausbildung der Stichprobe.....	87
Tab. 6: Verteilung des Beschäftigungsstatus der Stichprobe .....	88
Tab. 7: Verteilung der Mitarbeiterunterstellung der Stichprobe .....	88
Tab. 8: Mitarbeiterverteilung nach Abteilungsbereich der Stichprobe .....	89
Tab. 9: Reliabilitätsanalyse der Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit .....	104
Tab. 10: Zufriedenheit mit den „Arbeitsbedingungen“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index) .....	110
Tab. 11: Zufriedenheit mit der „Tätigkeit selbst“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index) .....	111
Tab. 12: Zufriedenheit mit den „Entwicklungsmöglichkeiten“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index) .....	112
Tab. 13: Zufriedenheit mit der „Bezahlung“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index) .....	113
Tab. 14: Zufriedenheit mit den „Kollegen“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index) .....	114
Tab. 15: Zufriedenheit mit dem „direkten Vorgesetzten“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index) .....	115
Tab. 16: Zufriedenheit mit „Kommunikation und Information“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index) .....	116
Tab. 17: Zufriedenheit mit dem „Betriebsklima“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index) .....	117
Tab. 18: „Gesamtarbeitszufriedenheit“ nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index) .....	118
Tab. 19: Varianzanalyse nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index).....	120
Tab. 20: Varianzanalyse .....	140
Tab. 21: Zufriedenheit mit der „Tätigkeit selbst“ (Index) nach Betriebszugehörigkeitsdauer (Index).....	148
Tab. 22: Zufriedenheit mit den „Kollegen“ (Index) nach Betriebszugehörigkeitsdauer (Index) .....	150
Tab. 23: „Gesamtarbeitszufriedenheit“ (Index) nach Betriebszugehörigkeitsdauer (Index) .....	153
Tab. 24: Varianzanalyse .....	155
Tab. 25: Zufriedenheit mit den „Arbeitsbedingungen“ (Index) nach Ausbildungsabschluss (Index).....	161
Tab. 26: wahrgenommene Arbeitsautonomie (Index) nach Position .....	175
Tab. 27: Koeffizienten der Regression .....	182
Tab. 28: Residualstatistik .....	183
Tab. 29: Kollinearitätsstatistik.....	185
Tab. 30: Übersicht zur Bestätigung der Hypothesen.....	197



## Abkürzungsverzeichnis

$\alpha$	Cronbach Alpha
Abb.	Abbildung
ANOVA	analysis of variance (Varianzanalyse)
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
erw.	erweitert/e
et al.	und andere Autoren
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
FAQ	frequently asked questions (die häufigsten gestellten Fragen)
ggf.	geringfügig
Hrsg.	Herausgeber
M	Median
MAB	Mitarbeiterbefragung
max.	maximal
N	Stichprobengröße
neubearb.	neubearbeitete
No.	number (Nummer)
Nr.	Nummer
p	Signifikanzniveau
pp.	following pages (folgende Seiten)
Publ.	Publikation
R <sup>2</sup>	Determinationskoeffizient
rec	recodiert
S.	Seite
SD	Standardabweichung
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
überarb.	überarbeitet
Univ.	Universität
URL	Uniform Resource Locator
Verl.	Verlag
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
voll.	vollständig/e
z.B.	zum Beispiel

## **Sprachliche Gleichbehandlung**

Soweit im Folgenden personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Männer und Frauen in gleicher Weise.

# **1 Einleitung**

Da wir einen Großteil unseres Lebens mit Erwerbstätigkeit verbringen nimmt Arbeit einen wichtigen Stellenwert im Leben ein und determiniert oftmals den persönlichen Alltag. Es ist ein sehr bedeutsamer Bereich, da Zufriedenheit mit und bei der Arbeitstätigkeit auch die persönliche Gesamtzufriedenheit bzw. die Lebensqualität im Allgemeinen bedingt.

Eine wichtige Komponente und die wichtigste Ressource zur Gewährleistung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges sind die Mitarbeiter eines Unternehmens, welche eine immer bedeutsamere Rolle innehaben. Daher wird die Thematik der Arbeitszufriedenheit nach und nach auch in den unternehmensinternen Interessensmittelpunkt gerückt. Es wird davon ausgegangen, dass motivierte und zufriedene Mitarbeiter produktiver und leistungsfähiger sind wenn das Arbeitsumfeld angenehm gestaltet ist. Arbeitszufriedenheit ist sowohl für das individuelle Wohlbefinden als auch für den gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg ausschlaggebend.

Ausgehend von diesen Überlegungen ist dies eine entscheidende und wichtige Komponente der heutigen Arbeitswelt und zugleich ein kontroverses Konstrukt mit zahlreichen schwer zu erfassenden Facetten.

Auch in den Medien wie in wissenschaftlichen Forschungen wird der Humankomponente und dem sich Wohlfühlen am Arbeitsplatz zunehmend Bedeutung beigemessen.

Eine geeignete und immer häufiger angewendete Methode zur Analyse von Arbeitszufriedenheit ist die Mitarbeiterbefragung.

In der vorliegenden Diplomarbeit soll untersucht werden welche Komponenten die Arbeitszufriedenheit im untersuchten Unternehmen beeinflussen. Durch die Verwendung von offenen Fragen sollen noch nicht im standardisierten Fragebogen thematisierte Aspekte problematisiert werden, um diese im Gesamtkonzept zu berücksichtigen.

Es werden Fragen zu den „klassischen“ Bereichen der Arbeitszufriedenheit gestellt um einen ganzheitlichen bzw. breitgefächerten Aspektbereich abzudecken.

Da im untersuchten Unternehmen das erste Mal eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wird, tragen diese Erkenntnisse im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit entscheidend zur Abbildung der aktuellen Arbeitszufriedenheitssituation im untersuchten Unternehmen bei. Die Forschungsfrage zur Arbeitszufriedenheit soll einen Ausschnitt einer größeren Problematik repräsentieren. Mit Hilfe zahlreicher untergeordneter Fragen soll ein logischer Zusammenhang zum übergeordneten Ganzen hergestellt werden und letztendlich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ergründet werden.

Die Untersuchung stellt einen „added value“, d.h. einen zusätzlichen Wert für das Unternehmen dar, da die Unternehmensleitung durch die Befragungsergebnisse entscheidende Informationen im Bezug auf mögliche Problembereiche erhält und diesen mit darauf abgestimmten Maßnahmen entgegentreten kann. Wie bereits angeführt wird von der Prämisse ausgegangen, dass zufriedene Mitarbeiter einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellen.

In den folgenden Kapiteln soll an die Thematik „Arbeitszufriedenheit“ herangeführt werden. Zu Beginn werden ein kurzer Überblick über die historische Entwicklung und klassische Forschungsperspektiven der Arbeitszufriedenheit, sowie mögliche Gründe für das Erkenntnisinteresse gegeben.

Darauffolgend wird der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit mit den Motivationstheorien aufgezeigt um danach Arbeitszufriedenheit näher zu definieren.

Die wissenschaftlichen Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit bilden die theoretische Grundlage der Diplomarbeit und die bedeutsamsten Theorien werden näher beschrieben.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Determinanten und Moderatoren der Arbeitszufriedenheit aufgezeigt und mit Ergebnissen von bereits realisierten Studien in Verbindung gebracht.

Bevor mit der Beschreibung der Analyse begonnen wird, wird das Studieninstrument „Mitarbeiterbefragung“ mit seinen Vorteilen und Grenzen beschrieben.

Im empirischen Teil erfolgt die Analyse der Hypothesen, um abschließenden im Resümee die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung des untersuchten Unternehmens mit den theoretischen Inhalten in Verbindung zu bringen.

## 2 Historische Entwicklung von klassischen Arbeitszufriedenheitsforschungen

Bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts (BABBAGE 1832, URE 1835) wurden erstmals sozialpolitisch intendierte Studien realisiert, welche die Auswirkungen der Industrialisierung sowie der Fremdsteuerung bei der Arbeitstätigkeit auf den Menschen erforschten. Diese Sozialberichterstattungen gelten als Vorläufer heutiger Forschungen zur Arbeitszufriedenheit. (FISCHER 1991:1f.) Vorrangiges Untersuchungsinteresse war die „Entfremdung“ des Arbeiters in der Sozialstruktur des Betriebes hin bis zum Klassenkonflikt (vgl. HOPPOCK 1935, deMAN 1924, WEBER 1924, LEVENSTEIN 1912 in FISCHER 2006: 2)

Ziel war es, den Mitarbeiter zu *„anhaltend ununterbrochenem Tätigsein (sic!), methodisch-zeitsparenden Vorgehen, zu maschinengetakteten fremdbestimmten Ausführungen ... und zur Mehrarbeit (nicht das Nötige, sondern das Mögliche zu leisten)“* zu bewegen. (NEUBERGER 1985b: 189 in FISCHER 1991: 3)

TAYLOR's Scientific-Management-Theorie postuliert, dass die Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen deren Produktivität determiniert. Als theoretische Eckpfeiler gelten die vorrangig durch monetäre Belohnung motivierbaren Mitarbeiter, sowie die Abhängigkeit der Zusammenarbeit mit der Organisationsleitung und von physischen Faktoren.

Ausgehend von dieser Denkschule, lag in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts der Forschungsfokus bei Aspekten der Arbeitssituation und deren Optimierung, welche als wesentliche Leistungsvoraussetzungen angesehen wurden. (KIRCHLER 2005: 246) Betriebliche Arbeitsprozesse sollten mittels Zeit- und Arbeitsstudien sowie entsprechender Ergonomie effizienter bzw. effektiver gestaltet und Mitarbeiter wie Maschinen für die Realisierung der Massenproduktion kontrollierbarer gemacht werden. (WEINERT 2004: 558f.)

Gelingen sollte dies durch Arbeitsteilung, Rationalisierung und Standardisierung um den „homo oeconomicus“ zum vermeintlich angestrebten Ziel der Lohnmaximierung zu führen (BAYARD 1997: 25) und Arbeitszufriedenheit als günstigen Nebeneffekt zu generieren. (FISCHER 1989: 5f. in BAYARD 1997: 26)

Als Kritikpunkte gelten die Nichtberücksichtigung von Bedürfnissen und sozialen Beziehungen der Mitarbeiter im Unternehmen. Nichtsdestotrotz wurden bedeutsame Grundlagen für heutige Gestaltungsmaßnahmen (z.B. Trainingsmethoden, Be- und Entlohnungssysteme, ...) in Organisationen geschaffen. (WEINERT 2004: 559)

MAYO (1933) sowie ROETHLISBERGER und DICKSON (1939) leiteten zwischen 1927 und 1932 Untersuchungen zum Einfluss von Umweltbedingungen auf die Arbeitsleistung, das Verhalten und die Gesundheit der Mitarbeiter im Werk Hawthorne der Western Electric Company. (KIRCHLER 2005: 64) Aufgrund der exzessiven Arbeitsteilung in der Industriegesellschaft wurden Mitarbeiter sozial isoliert und zur Verbesserung ihrer Situation sollen diesem Phänomen zwischenmenschliche Beziehungen wie bspw. die Einführung von Mitarbeitergruppen entgegengesetzt werden. (GEBERT / ROSENSTIEL 2002: 24f.)

Ihre Studien beziehen im Gegensatz zu TAYLOR's Forschungen auch Sozialgefüge, betriebsinterne Kommunikationsstrukturen sowie den Aspekt der Mitarbeiterführung als wichtige Variablen ein. (KIRCHLER 2005: 246)

Begrifflichkeiten wie individuelle Einstellungen oder Arbeitszufriedenheit wurden breiter gefasst und Einflüsse auf die Ausprägung dieser Einstellungen auf die Arbeitszufriedenheit sowie auf die Beziehung des Mitarbeiters zum Unternehmen erlangten an Bedeutung und wurden in der Arbeitssituationsbewertung berücksichtigt.

In mehrjährigen Einzelstudien untersuchten Forscher den Einfluss von Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung mit dem Ergebnis, dass Mitarbeiter individuell und nicht mechanisch auf diese Bedingungen reagieren. (WEINERT 2004: 248). Das Arbeitsverhalten wird daher durch die Einstellungen zur Arbeitssituation determiniert. (KIRCHLER 2005: 246)

Eine wichtige Erkenntnis war, dass die Anerkennung durch Arbeitskollegen und Vorgesetzte motivierender wirken kann als materielle Anreize. Die Beeinflussung der individuellen Arbeitsleistung kann einerseits durch informelle Gruppen mit eigenen Standards und Normen sowie andererseits durch die Vermeidung von Konkurrenzsituationen erfolgen. Eine Leistungssteigerung kann zudem nicht unbedingt auf eine stärkere Spezialisierung zurückgeführt werden. Folglich wird auf die Wichtigkeit von Kommunikationsstrukturen auf allen Ebenen, die Präferenz eines

demokratischen Führungsstils sowie die Berücksichtigung der Unterschiede zwischen informellen und formellen Gruppen hingewiesen. (WEINERT 2004: 248)

Dies diene dem Zweck die gegebene Arbeitssituation differenziert, d.h. als angenehmer bzw. erträglicher wahrzunehmen, da in ihren Untersuchungen von der nicht veränderbaren Arbeitssituation des Fließbandes ausgegangen wird. (GEBERT / ROSENSTIEL 2002: 24f.)

Kritikpunkte dieser Experimente liegen u.a. bei den Durchführungsbedingungen (SANDNER 1998: 47 in BAYARD 1997: 26), der Stellenwertüberschätzung bedingt durch ihren „solo status“ (SIX / KLEINBECK 1989: 368 in BAYARD 1997: 26), der Vielzahl von Fehlern (vgl. CAREY 1967, SYKES 1965) sowie der zu starken Betonung sozialer Variablen zu Lasten ökonomischer Überlegungen. (WEINERT 2004: 249)

In den 1930er Jahren wurden erste Arbeitszufriedenheitsstudien zu den Determinanten der Arbeitszufriedenheit realisiert, wobei ausdrücklich auf die Methodenmängel hingewiesen werden muss. (WEINERT 1998 in KIRCHLER 2005: 246)

Die sogenannte HOPPOCK's Studie (1935) gilt nach WEINERT als die erste explizit auf Arbeitszufriedenheit bezogene empirische Untersuchung, die sowohl zwischen individuellen als auch gruppenbezogenen Differenzen unterscheidet. Resultate der Untersuchung sind, dass

- sich Arbeitszufriedenheit nach Berufsgruppen bzw. Positionen differenziert
- leitende und höher qualifizierte Mitarbeiter die höchste Arbeitszufriedenheit haben und
- die niedrigste Arbeitszufriedenheit bei Personen ohne Ausbildung aufscheint.

Diese gelten als erste empirische Befunde für die Tatsache, dass auch Variablen außerhalb der Person auf Arbeitszufriedenheit wirken. Arbeitszufriedenheit kann daher extern, d.h. durch die Arbeitsumgebung oder intern durch subjektive Bedürfnisbefriedigung entstehen. (WEINERT 2004: 249)

Neben Leistungs- wurden auch Humanziele bedeutsamer und in den 1950er Jahren entwickelte sich die „Human-Relations-Bewegung“. Deren Prämisse war es durch die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit eine gesteigerte Produktivität zu generieren, was eine höhere Leistungsbereitschaft, eine geringere Wahrscheinlichkeit für Kündigung und eine niedrigere Absentismusquote mit einbezieht. In dieser Forschungstradition

wird der Mensch jedoch immer noch primär als Mittel zum Zweck von wirtschaftlicher Maximierung gesehen, was gleichzeitig der Kritikpunkt dieser Theorie ist. (FISCHER 1991: 2)

Untersuchungen zu den Korrelaten der Arbeitszufriedenheit (Leistung, Absentismus und Fluktuation) wurden in den 1950er und 1960er Jahren in methodischer Hinsicht negiert (Konstruktvalidität), da oftmals ausschließlich instrumentelle Herangehensweisen betrieben wurden. (vgl. BRAYFIELD & CROCKET 1955, HERZBERG 1957, VROOM 1964 in FISCHER 1991: 3)

Bis heute konnten die Beziehungen, d.h. die Korrelate nicht eindeutig nachgewiesen werden.

Quantitative Bedeutung erlangten die Studien der Organisationstheorien in den 1970er und 1980er Jahren. Neben ökonomischen Zielen wurde mit der Variable Arbeitszufriedenheit die eigenständige Prämisse des Humanziels verfolgt und es kam zur sogenannten „Humanisierung der Arbeitswelt“. (FISCHER 1991: 3) In diesem Denkansatz wird Arbeitszufriedenheit zumindest als ein Aspekt neben anderen verstanden, der einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt leistet. Dieses Ziel ist durch Optimierungen der Organisationsgestaltung realisierbar. (vgl. GOHL 1977 in ROSENSTIEL 2000: 389f.)

SPECTOR (1997) und FISCHER (1991) zufolge stieg in den letzten vier Jahrzehnten die Anzahl der Forschungsberichte auf ca. 5.000 Stück. (in WEINERT 2004: 248) In einer Metaanalyse kamen BÜSSING, BISSELS, RUCHS und PERRAR (1999) zum Ergebnis, dass sich die Studienzahl über Arbeitszufriedenheit, in Relation zu den über 3.000 Untersuchungen die LOCKE (1976) bis Mitte der 1970er Jahre zählte, verringerte, das Untersuchungsinteresse jedoch immer noch ungebrochen hoch ist. (KIRCHLER 2005: 242)

Bis dato wurde keine einheitlich gültige Definition für das Konstrukt Arbeitszufriedenheit gefunden, da noch immer ungeklärt ist woraus Zufriedenheit entsteht. (KIRCHLER 2005: 242f.)



In der Arbeitssoziologie kritisiert SIMPSON die Transformation einer sozialen Betrachtungsweise hin zur ökonomischen (vgl. „homo oeconomicus“) und fordert eine Rückkehr zur soziologischen Methodik, deren Fokus auf Arbeitsgruppen sowie bei am Arbeitsplatz stattfindenden sozialen Prozessen liegt. (SIMPSON 1989: 563 in WHARTON, ROTOLO, BIRD 2000: 65f.) In der soziologischen Forschungstradition liegt vordergründig ein sozial-relationaler Ansatz der Arbeitszufriedenheit, wobei auf soziale Beziehungen fokussiert wird und methodische Weiterentwicklungen ausgeblieben sind. (WHARTON, ROTOLO, BIRD 2000: 68)

Der Schwerpunkt früherer Studien lag bei der Orientierung an persönlichen Charakteristiken während Aspekte der Arbeitsposition und mit dieser in Verbindung stehende soziale Beziehungen negiert bzw. aus der Betrachtung ausgeblendet wurden. Im Sinne des neuen Strukturalismus wurden die Aspekte des Arbeitskontexts mehr als ökonomische denn als soziologische Variablen verstanden. (SIMPSON 1989, BARON and PFEFFER 1994 in WHARTON, ROTOLO, BIRD 2000: 68) Dieser Entwicklung folgend fließen sowohl persönliche als auch strukturelle Variablen in die Arbeitszufriedenheit mit ein. (WHARTON, ROTOLO, BIRD 2000: 68)

## **2.1 Warum interessiert sich die Forschung für Arbeitszufriedenheit?**

In diesem Teilkapitel sollen die Hauptbeweggründe geklärt werden, warum Arbeitszufriedenheit erforscht werden sollte.

Für SPECTOR (1997) war die historische Entwicklung der Organisationstheorien sowie deren Blickwinkel auf und Annahmen über den arbeitenden Menschen einem ständigen Transformationsprozess unterworfen. Die bedeutsamsten daraus resultierenden Entwicklungen sind:

- Antizipation einer direkten Beziehung zwischen Produktivität und Arbeitszufriedenheit (TAYLOR 1911)
- Antizipation und späterer Nachweis einer negativen Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit einerseits und Fehlzeiten und Kündigungshäufigkeit andererseits

- Antizipation einer Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima
- Organisationen erkannten die Wichtigkeit der Arbeitszufriedenheit und
- Die Wichtigkeit der Mitarbeiterziele
- Nachweis eines Einflusses der Arbeit auf das Privatleben sowie
- hohe Arbeitszufriedenheitsstabilität über längere Zeiträume hinweg.

NEUBERGER / ALLERBECK zufolge kann Arbeitszufriedenheit als selbstständiges Organisationsziel sowie als Mittel zu anderen Organisationszielen verstanden werden.

Gilt Arbeitszufriedenheit als autonomes Unternehmensziel, so muss geklärt werden, ob die Variable Arbeitszufriedenheit als fixe Zielgröße oder doch nur in Relation bei der Abwägung eines Soll- und Ist-Zustandes gesehen werden kann. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 16f.) Eine präzise Antwort ist schwierig, da ein Ideal zwar objektiv festlegbar ist, Bewertungseinheiten und Entstehung aber variabel und undurchschaubar sind, denn *„Zufriedenheit ist ein relationales Konzept, das die Wahrnehmung einer Situation auf dem Hintergrund eines Bezugssystems zum Ausdruck bringt.“* (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 17)

Wird Arbeitszufriedenheit als Mittel zu weiteren Organisationszielen verstanden, dann als Korrelat von Konsequenzen der Arbeitssituation wie beispielsweise ob ein systematischer Zusammenhang zwischen Leistung, Fehlzeiten, Fluktuation etc. erkennbar ist. In dieser Betrachtungsweise ist Arbeitszufriedenheit eben nicht das Ziel sondern Mittel zum Zweck. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 18f.)

Über Forschungsliteratur und Studien hinausgehend ist Arbeitszufriedenheit für das alltägliche Arbeitsleben bedeutsam. Unternehmen üben maßgeblich Einfluss auf ihre Mitarbeiter aus und dieses Konstrukt reflektiert, wie sich die Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit fühlen. (SPECTOR 1997 in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006: 2) Demzufolge wird der Arbeitszufriedenheit eine substantielle Bedeutung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zugeschrieben.

### 3 Motivation und Arbeitsmotivation

In diesem Kapitel zu Motivation und Arbeitsmotivation als Teilaspekt der Arbeitszufriedenheit soll geklärt werden, welche arbeitsrelevanten Aspekte bzw. Umstände vorliegen müssen, damit eine Person die Aussage tätigt eine hohe Arbeitszufriedenheit zu haben. Welche Rolle die Motivation in diesem Zusammenhang spielt und in welcher Beziehung eigentlich Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit stehen sowie weitere Aspekte der Arbeitsmotivation sollen nachfolgend diskutiert werden.

#### 3.1 Definition von Motivation

Motivation wird als ein latentes Konstrukt beschrieben, da Motive und Motivierungsprozesse nicht direkt messbar sind. Mittels Verhaltensbeobachtungen und -analysen wird versucht Motivation zu erörtern, woraus verschiedene Ansätze und inhaltliche Fokussierungen entstanden. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 535)

Motive „(...) können als angenommene Ursachen zur Erklärung individuellen Verhaltens bezeichnet werden und sind so gleichsam Abstraktionen aus dem Bündel von Erlebens- und Aktivitätskomponenten von Menschen.“ (NEUBERGER 1977: 203 in KASPER / MAYRHOFER 2002: 257)

Motive werden als relativ dauerhaft und zur Erklärung von sich wiederholendem, über konkrete Situationen hinausreichendem Verhalten verstanden. Zielanstrebungen können auch durch Motive bedingt sein. (NEUBERGER 1977: 203 in KASPER / MAYRHOFER 2002: 257)

Als Produkt der Interaktion von Person und Situation versteht ROSENSTIEL Motivation. In seiner Sichtweise werden „bestimmte im Individuum angenommene Bereitschaften zu zielgerichtetem Verhalten (Motive) durch die Wahrnehmung bestimmter Gegebenheiten der Situation (Anreize) aktiviert und determinieren dann auch das Verhalten des Individuums.“ (ROSENSTIEL 2000: 70) Werden in diesem

Prozess Motivziele befriedigt, so resultiert daraus Zufriedenheit. (ROSENSTIEL 2000: 70)

Motivation kann sowohl extrinsisch wie intrinsisch bedingt sein. Bei erstgenanntem Aspekt wird nicht der Weg sondern erst die Erreichung des Zieles als motivierend empfunden. Bei intrinsischer Motivation kann die Befriedigung bereits aus dem Weg zum Ziel erfolgen. (ROSENSTIEL 2005: 262f)

*„Motivationstheorien versuchen (...) Entstehung, Ausrichtung, Stärke und Dauer einer bestimmten Verhaltensweise im Zusammenhang mit den verhaltensrelevanten Motiven zu klären.“* (PINDER 1984: 8 in STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 535)

Motivation beschäftigt sich immer dahingehend, *„was menschliches Verhalten auslöst, ausrichtet/kanalisiert und aufrechterhält.“* (KASPER / MAYRHOFER 2002: 259) Im Arbeitsleben muss das individuelle Verhalten berücksichtigt werden und auch eine Vielzahl äußerer Faktoren, d.h. Umweltbedingungen, wirken auf die Arbeitsleistung. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 259)

WISWEDE versteht unter Motivation kurz und prägnant einen *„aktivierenden Prozeß (sic!) mit richtungsgebender Tendenz.“* (WISWEDE 1991: 200 in CISIK 1994: 171)

Motivation deutet jedoch nur auf eine Intention bzw. Anstrengungsbereitschaft hin. Bis zur Verhaltensentstehung spielen noch weitere personen- und situationsspezifische Faktoren, soziale Normen wie auch objektiv hindernde oder förderliche Rahmenbedingungen eine Folge. (vgl. CAMPBELL & PRITCHARD 1976 in ROSENSTIEL 2005: 279)

### **3.2 Arbeitsmotivation**

Arbeitsmotivation gibt *„das Ausmaß der Anstrengung an, mit der eine Person die arbeitsbedeutenden Prozesse ausstattet; darüber hinaus lässt sie auch Hinweise auf die Richtung des Handels zu.“* (KLEINBECK 1990: 434 in CISIK 1994: 171)

Arbeitsmotivation kann auch eine „(...) *Reihe von energetischen Kräften, die ihren Ursprung sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Person haben, um arbeitsbezogenes Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu bestimmen.*“ aktivieren. (WEINERT 1992: 1430 in BAYARD 1997: 32)

Bei Arbeitsmotivation ist das Arbeitsergebnis nicht alleiniges autonomes Ziel welches es zu erreichen gilt, da weitere Faktoren auf die Motivation wirken. (GEBERT / ROSENSTIEL 1996: 38). Arbeitsrelevante Motivation entsteht aus Bereichen wie einer Aufgabe selbst, Gruppe, Organisation, Gesellschaft oder aus einer Person selbst. (COMELLI und ROSENSTIEL 2003 in ROSENSTIEL 2005: 281)

### **3.3 Gründe zur Erforschung von Arbeitsmotivation**

Arbeitsmotivation wird insbesondere deshalb untersucht, um die Dynamik des Arbeitsverhaltens zu verstehen und das Verhalten für zukünftige Interventionen zur Leistungssteigerung vorhersehbar und beeinflussbar zu machen. Das Verhalten wird nicht allein von der Motivation determiniert, da Bedürfnisse motivationale, zielgerichtete Verhaltensweisen zur Befriedigung dieser indizieren. Bei einer Zielerreichung vermindert sich das Bedürfnisdefizit. (WEINERT 2004:188)

Insbesondere in Unternehmen soll durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen die „innere Struktur“ des Mitarbeiters dahingehend genutzt werden, sinnvolle Verhaltensweise bestmöglich zur Verfolgung und Erreichung von Organisationszielen einzusetzen. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 257)

Als ideale Prämissen gelten ein angemessener Handlungsspielraum, soziale, sachliche wie emotionale Unterstützung durch andere Unternehmensmitglieder und eine realistische Tätigkeitsvorschau bzw. Informationsfluss. (ROSENSTIEL 2005: 285) Individuelle Anreizsysteme sind kaum realisierbar und da eine Motivaktivierung noch keine tatsächliche Ausführung impliziert, erweist sich die praktische Durchführung als schwierig. (ROSENSTIEL 2005: 283)

### **3.4 Zusammenhang von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit**

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation scheinen inhaltlich nicht klar voneinander abgrenzbar zu sein und oftmals werden sie auch als positive Korrelation verstanden, wobei der endgültige Zusammenhang bis dato ungeklärt bleibt. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 564)

Das Forschungsinteresse kam und kommt noch immer häufiger aus der Praxis als aus dem wissenschaftlichen Bereich, wodurch das Hauptaugenmerk auf deskriptiver Ebene liegt und es daher einen Mangel an explikativen Ansätzen bedingt. (CISIK 1994: 169)

Bei der Arbeitsmotivation steht das Verhalten im Mittelpunkt, das durch verschiedene Komponenten sowie aus bestimmten Handlungen resultierenden Ergebnissen und individuellen Wert- und Wichtigkeitszuschreibungen vorhergesagt werden soll.

Bei der Arbeitszufriedenheit liegt der Fokus auf der Gefühls- und Einstellungskomponente, wobei aber auch Verhaltensweisen berücksichtigt werden. (ROBBINSON et al. 1990 in WEINERT 2004: 246)

WEINERT versteht unter Motivation die *„Prädisposition zu einem spezifischen, zielgerichteten Handeln“* und Arbeitszufriedenheit als *„eine Konsequenz der Be- und Entlohnung im Zusammenhang mit einer erbrachten Leistung“*, was die Begriffsdifferenz unterstreicht. (WEINERT 1987: 263 in CISIK 1994: 170)

Arbeitsmotivation ist auf ein Leistungsziel ausgerichtet und wird daher von Unternehmen stärker beachtet. Demgegenüber gilt Arbeitszufriedenheit vornehmlich als Komponente der Humanziele. (ROSENSTIEL 2005: 302)

In diesem Zusammenhang kann Zufriedenheit als Konsequenz eines positiven Ergebnisses einer motivierten Handlung verstanden werden, die sich wiederum positiv auf die Motivation für weitere Handlungen auswirkt. (FISCHER 1985: 55 in CISIK 1994: 170)

## 4 Definition von Arbeitszufriedenheit

Die intensive Untersuchung von Arbeitszufriedenheit ist ein Grund für die sehr heterogenen Herangehensweisen an die Thematik. (KIRCHLER 2005: 243)

SIX & KLEINBECK sehen Definitionen von Arbeitszufriedenheit als „*Orientierung- und Systematisierungshilfen*“. (SIX & KLEINBECK 1989: 372 in CISIK 1994: 181)

Nach GEBERT / ROSENSTIEL kann es „die“ Definition nicht geben, weil zuvor der Erklärungsinhalt bzw. die erhoffte Prognose festgelegt werden muss. (GEBERT / ROSENSTIEL 1996: 74)

Arbeitszufriedenheit spielt eine wichtige Rolle für das allgemeine subjektive Wohlbefinden und als subjektive Variable misst sie „*what people say rather than what they do*“. (FREEMAN 1978: 135 in KAISER 2002: 6)

Bereits in den 1970er Jahren zeigten NEUBERGER / ALLERBECK vielfältige Definitionen und Ansatzpunkte zur Erörterung von Arbeitszufriedenheit auf (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 11-15). Sie selbst legten sich auf eine anreiztheoretische, einstellungsbezogene Definition fest.

In weiterer Folge werden die unterschiedlichen Definitionsansätze nun kurz aufgezeigt:

### 1) operationale Definition

Einer Forschung über Arbeitszufriedenheit muss eine explizite Definition vorausgehen (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 11) und einer der ersten Autoren, der eine präzise begriffliche Darstellung lieferte, war HOPPOCK (1935). Für ihn bedeutete Arbeitszufriedenheit „(...) *any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that causes a person truthfully to say „I am satisfied with my job.“*“ (HOPPOCK 1935: 47 in FISCHER 1989: 22)

### 2) Arbeitszufriedenheit als Bedürfnisbefriedigung

„*Je vollständiger ein Bedürfnis erfüllt ist, desto größer ist die Zufriedenheit, d.h. die Stärke des Bedürfnisses minus dem Betrag der Bedürfnisbefriedigung (Verstärkung) ist gleich dem Grad der Zufriedenheit.*“ (GRAEN, DAWIS, WEISS 1968: 287 in FISCHER 1989: 23) Beim homöostatischen Ansatz kommt es nach dieser Prämisse zu arbeitsrelevanter Bedürfnisbefriedigung. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 11)

### **3) Arbeitszufriedenheit als (aufgehobene) Soll-Ist-Differenz**

Aus der Differenz von gewünschten und tatsächlichen Merkmalen der Arbeit bzw. des Arbeitsumfeldes resultiert Arbeitszufriedenheit bzw. –unzufriedenheit, wobei keine bestimmten Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 12)

### **4) Arbeitszufriedenheit als Erreichung bestimmter Werte**

Arbeitszufriedenheit resultiert aus der Erfüllung von arbeitsbezogenen Werten bzw. antizipierter Möglichkeiten zur Erfüllung dieser in Übereinstimmung mit individuellen Bedürfnissen. (LOCKE 1976: 1307 in FISCHER 1989: 23) Als Vertreter gelten u.a. MASLOW und HERZBERG et al. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 12)

### **5) Zufriedenheit als angenehmer personenimmanenter Zustand bzw. affektive Bewertungsreaktion**

LOCKE, VROOM, SMITH, KENDALL und HULIN stehen in dieser Tradition und hier ist *"Arbeitszufriedenheit (...) ein angenehmes Gefühl oder ein angenehmer psychologischer Zustand einer Person bezüglich ihrer Arbeitssituation."* (BROWN, BERRIEN, RUSSEL 1966: 395 in FISCHER 1989: 23)

### **6) Arbeitszufriedenheit als Gleichgewichtszustand**

Eine Balance wird durch Kognitionen im Bezug auf Stimmigkeit, Ausgewogenheit oder Vereinbarkeit erreicht. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 13)

### **7) Arbeitszufriedenheit als Ergebnis komplexer Informations-verarbeitungsprozesse**

BRUGGEMANN ist eine Vertreterin des Konzepts verschiedener Anspruchsniveaus von Arbeitszufriedenheit, auf welche im Kapitel 5.6.4.3 noch detaillierter eingegangen wird.

### **8) Arbeitszufriedenheit als Erwartungshaltung**

Je mehr eine Umwelt den antizipierten, individuellen Belohnungen entspricht oder sich eine hohe Erfüllungswahrscheinlichkeit zeigt, desto höher kann die Arbeitszufriedenheit sein. (GELLERMANN 1972: 43 in FISCHER 1989: 23)



## **9) Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation**

Basis sind anreiztheoretische Überlegungen in denen Zufriedenheit als strukturierte, bewertende und möglicherweise handlungsrelevante Einstellung zur Arbeit interpretiert wird. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 14)

NEUBERGER / ALLERBECK stellten in fast allen Arbeitszufriedenheitskonzepten einen Bezug zur Motivation fest und kamen zum Ergebnis, dass Arbeitszufriedenheit größtenteils als zeitlich überdauernde, relativ stabile Werthaltung betrieblicher Gegebenheiten gesehen wird. Dies impliziert eine Annäherung der Begrifflichkeit an die Einstellungskomponente. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978 in ROSENSTIEL 2005: 289)

Eine weitere mögliche Herangehensweise an Arbeitszufriedenheit ist die Unterteilung in ein Einstellungs- bzw. Bewertungskonzept. Diese Unterteilung wird in den beiden folgenden Kapiteln behandelt.

### **4.1 Arbeitszufriedenheit als Ergebnis der Einstellung**

Einstellungen orientieren sich an Bedürfnisbefriedigungen (KRECH, CRUTCHFIELD & BALLACHEY 1962) und resultieren aus der Befriedigung oder Frustration aktivierter Motive. (ROSENSTIEL 2005: 289)

Einstellungen setzen sich vielfältig aus kognitiven, affektiven und konativen Komponenten zusammen, weshalb die Beziehung zwischen Einstellungen und tatsächlichem Verhalten eher kritisch betrachtet wird. (HERKNER 1992: 792 in BAYARD 1997: 17f.)

In ihren Untersuchungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) sehen NEUBERGER / ALLERBECK Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeitssituation, wobei *„Einstellungen (...) als aus der Erfahrung stammende wertende Stellungnahmen einem Gegenstand gegenüber zu verstehen (sind).“* (NEUBERGER / ALLERBECK 1978 in ROSENSTIEL 2005: 289)

Die Daten ihrer Befragung werden hier zu einem sozialen Kollektiv aggregiert. (ROSENSTIEL 2005: 292f.)

SIX & KLEINBECK (1989) verstehen Arbeitszufriedenheit ebenso als eine aus kognitiven und emotionalen Bestandteilen bestehende Einstellung einer Person. (WEGGE und VAN DICK in FISCHER 2006: 13)

Im Konsens der Einstellungsprämisse liegt auch SPECTOR's Definition: „*Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. As it is generally assessed, job satisfaction is an attitudinal variable.*” (SPECTOR 1997: 2)

Zufriedenheit kann zudem aus einer realen oder antizipierten Bedürfniserfüllung resultieren. Analog dazu entwickelt sich Unzufriedenheit aus realer oder antizipierter Frustration. „*Arbeitszufriedenheit ist danach die Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitssituation in ihren verschiedenen Aspekten, d.h. die wertende Stellungnahme zur Arbeit oder ihren Teilaspekten.*“ (ROSENSTIEL 2000: 390)

ROBBINS postuliert Arbeitszufriedenheit als generelle Einstellung zur Arbeit: „*Job satisfaction (is) an individual's general attitude towards his or her job.*“ (ROBBINS 2001: 151 in KIRCHLER 2005: 243) Näher betrachtet unterscheidet er zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit, die aus einer Aufsummierung der Einzelzufriedenheiten verschiedener Arbeitsaspekte resultieren. Dies lässt eine globale Bewertung der Gesamtzufriedenheit zu. Seiner Ansicht nach kann Arbeitszufriedenheit nicht objektiviert werden, da es eine subjektive Erfahrungskomponente darstellt. (ROBBINS 2001: 151 in KIRCHLER 2005: 243)

WEINERT definiert Arbeitszufriedenheit als „*Positive Gefühle und Einstellungen eines Beschäftigten gegenüber seiner Arbeit.*“ (WEINERT: 2004: 245) und unterscheidet drei Komponenten. Bei einer affektiven Herangehensweise ist der Gefühlsaspekt mit emotionalen Reaktionen auf die Arbeitssituation von primärer Bedeutung. Reaktionen und Empfindungen zur Arbeit können auch als Einstellungen interpretiert werden, die den zweiten Aspekt repräsentieren. Als dritte Komponente nennt er das Verhalten eines

Mitarbeiters, durch welches unsichere Rückschlüsse auf die Arbeitszufriedenheit möglich sind. (WEINERT 2004: 245)

Gefühle werden als direkte, verhältnismäßig kurzfristige Reaktionen auf eine aktuelle Situation verstanden (MARTIN 1992: 482f. in BAYARD 1997: 18) und Einstellungen als längerfristige Konzeptionen, was einen Widerspruch bedingt. (FRESE 1990: 287 in BAYARD 1997: 18) HERKNER stellt fest, dass die Einstellung zu einer Situation gleichzeitig eine bewertende Stellungnahme sein kann und es daher zur Annäherung der Definitionen kommt. (HERKNER 1992: 739ff. in BAYARD 1997: 18)

## **4.2 Arbeitszufriedenheit als Ergebnis der eigenen Arbeitssituationsbewertung**

Arbeitszufriedenheit kann auch ein sich aus der Bewertung der eigenen Arbeit oder Arbeitserfahrungen resultierender angenehmer bzw. positiver emotionaler Zustand sein. „*The achievement of one's job values in the work situation results in the pleasurable emotional state known as job satisfaction.*“ (LOCKE 1976 in LOCKE & HENNE 1986: 21 in FELFLE und SIX in FISCHER 2006: 39)

Für KALLEBERG und BERG repräsentiert Arbeitszufriedenheit „*a person's overall evaluation of his or her present work role*“. (KALLEBERG und BERG 1987 in WHARTON, ROTOLO, BIRD 2000: 68)

Arbeitszufriedenheit wird oftmals als Soll-Ist-Vergleich der Bedürfnisbefriedigung dargestellt. Ideale Bedingungen einer Arbeitssituation stehen mit den tatsächlichen im Vergleich und die Differenzgröße wird als Determinante der tatsächlichen Arbeitszufriedenheit herangezogen. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 565) Individuelle Bedürfnisse, Werte, Vergleichspersonen und –situationen werden in die Gegenüberstellung einbezogen. (NEUBERGER 1992: 198 in BAYARD 1997: 19)

Arbeitszufriedenheit orientiert sich demnach nicht ausschließlich an der Arbeitssituation sondern resultiert auch aus bestimmten, durch Sozialisation sowie gesellschaftlichen

Kontexten stammenden Anspruchsniveaus. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 565)  
Zudem werden bisherige Erfahrungswerte in gleichen bzw. ähnlichen Situationen in die Bewertung mit einbezogen. (WISWEDE 2000: 209)

Erst durch soziale Vergleiche von Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten mit einer Referenzgruppe kann Arbeitszufriedenheit bestimmt werden, wobei der Gerechtigkeitssinn eine wesentliche Rolle spielt. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 565) Dies liegt in der Tradition von ADAMS Equity Theorie und wird detaillierter im Kapitel 5.6.2.2 behandelt.

Ein weiteres Bezugssystem ist das Vergleichsniveau für Alternativen. Es wird von tatsächlich vorhanden Alternativen determiniert und die empfundene Abweichung vom gewohnten Standard wird beim Adaptionniveau berücksichtigt. (WISWEDE 2000: 209)

Bei BRUGGEMANN ist Arbeitszufriedenheit das Resultat emotionaler und rationaler Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozesse sowie individueller Anspruchsniveaus und Erfahrungen worauf im Kapitel 5.6.4.3 noch genauer eingegangen wird. (BRUGGEMANN 1975: 129f. in BAYARD 1997: 19)

## **5 Konzeptionen von Arbeitszufriedenheit**

Die Theorien zur Arbeitszufriedenheit sind in den Motivationstheorien eingebettet und im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die bedeutsamsten Ansätze gegeben werden.

Bereits NEUBERGER arbeitete einen taxativen Überblick über die theoretischen Konzeptionen zur Arbeitsmotivation bzw. Arbeitszufriedenheit aus. (NEUBERGER 1974b, 1992 in CISIK 1994: 182)

### **5.1 Bedürfnisorientierte Ansätze**

Durch ein immerwährendes Streben nach dem inneren Gleichgewicht erfährt eine Person beim homöostatischen Modell die Bedürfniserfüllung. (CISIK 1994: 182) Arbeitszufriedenheit wird als Resultat eines „*Entspannungsmechanismus, der den Übergang von einer Bedürfnisebene zur anderen begleitet*“ (WEINERT 2004: 246) verstanden. Bleibt ein Bedürfnis unbefriedigt, kommt es zu einer Spannung und Arbeitsunzufriedenheit wird hervorgerufen. (WEINERT 2004: 246) In diesem Fall soll durch zielgerichtetes Verhalten die Wiederherstellung der Balance unternommen werden (KASPER / MAYRHOFER 2002: 265) und der Gleichgewichtszustand auch erhalten bleiben. Dieses Prinzip wird nach MASLOW nur bei Defizitmotiven angewendet. (GEBERT / ROSENSTIEL 2002: 47)

### **5.2 Anreiztheoretische Ansätze**

Hier ist Arbeitszufriedenheit von subjektiv empfundener Attraktivität, d.h. der Einstellung zu bestehenden Anreizen für ein Verhalten bei der Arbeitssituation oder Teilaspekten dieser Situation abhängig. Bei positiven Arbeitsaspekten werden Verhaltensweisen indiziert und bei negativen werden sie vermieden. (NEUBERGER 1974b, 1992 in CISIK 1994: 182)

### **5.3 Kognitive Ansätze**

Ähnlich wie bei bedürfnisorientierten Ansätzen steht auch bei kognitiven Theoriekonstrukten das Gleichgewichtsprinzip im Mittelpunkt. (NEUBERGER 1974b, 1992 in CISIK 1994: 182)

Das kognitive Konzept dient als Bezugsrahmen der Instrumentalitätstheorien, da Arbeitszufriedenheit aus positiven Gefühlen antizipierter Arbeitsbelohnungen (WEINERT 2004: 247) sowie als Übereinstimmung von Erwartungen und tatsächlichen Belohnungen resultiert. Bei einem Ungleichgewicht werden Verhaltensweisen zur Wiederherstellung einer Balance aktiviert. (CISIK 1994: 183)

### **5.4 Humanistische Ansätze**

Bei den humanistischen Ansätzen resultiert Arbeitszufriedenheit aus der fortwährenden Suche nach neuen Herausforderungen, um eine individuelle Weiterentwicklung zu sichern. Als Zielkomponenten des menschlichen Handelns werden Selbstverwirklichung, Wachstum und Entfaltung im Arbeitsleben untersucht. Durch einen Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten entsteht Arbeitsunzufriedenheit. (CISIK 1994: 183)

### **5.5 Analytisch-logischer Ansatz**

GEBERT / ROSENSTIEL zeigen weitere Konzeptionen von Arbeitszufriedenheit, die sich in analytisch-logische Betrachtungsebenen unterscheiden lassen und nochmals auf die Heterogenität des Konstrukts hinweisen. In Abbildung 1 ist ihr Konzept zusammengefasst dargestellt. (GEBERT / ROSENSTIEL 2002: 74)

Bedürfnisorientiert	$\leftrightarrow$	Anreizorientiert
Motivations-/personenorientiert		Situationsorientiert
Einzelarbeitszufriedenheit	$\leftrightarrow$	Gesamtarbeitszufriedenheit
Arbeitszufriedenheit als passagerer Zustand	$\leftrightarrow$	Arbeitszufriedenheit als zeitlich stabile Reaktion
Vergangenheitsorientiert	$\leftrightarrow$	Zukunftsorientiert

Abb. 1: Analytisch-logischer Ansatz zur Arbeitszufriedenheit (in Anlehnung an GEBERT / ROSENSTIEL 1996: 74)

Die Unterscheidung zwischen Bedürfnisorientierung und Anreizorientierung wurde zuvor bereits diskutiert.

Werden bei der Differenzierungsebene der Einzelzufriedenheit gegenüber der Gesamtzufriedenheit die Einzelzufriedenheiten von Bedürfnissen bzw. situativen Merkmalen aggregiert, so können keine Detailaussagen mehr getätigt werden. Bei der Zusammenfassung ist eine Trendaussage aber noch möglich. (GEBERT / ROSENSTIEL 1996: 74)

Arbeitszufriedenheit kann ebenso als eine aus positiven Erfahrungen stammende, temporäre, emotionale Befindlichkeit interpretiert werden. Die Erklärungs- und Vorhersagekraft sowie der Vorhersagezweck für Arbeitszufriedenheit sind bei diesem Ansatz jedoch eingeschränkt. Komplementär dazu kann Arbeitszufriedenheit als stabile emotionale Reaktion, die qualitative Stärken im Erklärungs- und Prognoserahmen mitbringt, aufgefasst werden. (vgl. LOCKE 1976: 1300 in GEBERT / ROSENSTIEL 1996: 74)

Ein weiterer Unterscheidungspunkt ist der zeitliche Bezugsrahmen. Beim zukunftsbezogenen Konzept wird Arbeitszufriedenheit im Sinne von Erwartungen interpretiert und steht für den Konnex zu den Motivationskonstrukten. (GEBERT / ROSENSTIEL 1996: 74)

Werden die Herangehensweise bzw. der Theorieansatz nicht berücksichtigt so stellt LOCKE fest, dass Arbeitszufriedenheit letztendlich immer aus einem Soll - Ist Vergleich resultiert. Arbeitszufriedenheit hängt einerseits von der Größe dieser

Differenz und andererseits von der Komponentenbedeutsamkeit ab. Beide Teilaspekte müssen für ein endgültiges Resultat multiplikativ miteinander verbunden werden. (LOCKE 1976: 1304ff. in GEBERT / ROSENSTIEL 1996: 74f.)

## **5.6 Inhalts-, Prozess- und reine Arbeitszufriedenheitskonzepte**

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit ist die Einteilung in Inhalts-, Prozess und reinen Arbeitszufriedenheitstheorien, welche nachfolgend diskutiert werden.

### **5.6.1 Inhaltstheorien**

Inhaltstheorien beschäftigen sich mit den Faktoren die ein Individuum zur Arbeit motivieren und fokussieren auf die Bedürfnisse innerhalb einer Person. (WEINERT 2004: 190) Klassische Vertreter dieser Theorie sind u.a. MASLOW, ALDERFER und HERZBERG, welche nachfolgend detaillierter behandelt werden.

#### **5.6.1.1 Das Modell der Hierarchie der Motive von MASLOW**

MASLOW gelang es, die gegensätzlichen Motive von Spannungsaufbau und -abbau in einer aus fünf Bedürfnisklassen bestehenden hierarchischen Bedürfnispyramide zu vereinen. Bedürfnisse der unteren Stufen treten häufiger auf und beziehen sich vornehmlich auf physiologische als auf individuelle oder soziale Aspekte, die in höheren Bereichen an Bedeutung gewinnen. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 551)

Er geht davon aus, dass der Mensch unabhängig von dessen individueller Lerngeschichte (ROSENSTIEL 2005: 265) mehreren Basisbedürfnissen unterliegt, die in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse unterteilt werden können und so den Ausgangspunkt seines Konzeptes darstellen. (WEINERT 2004: 191)



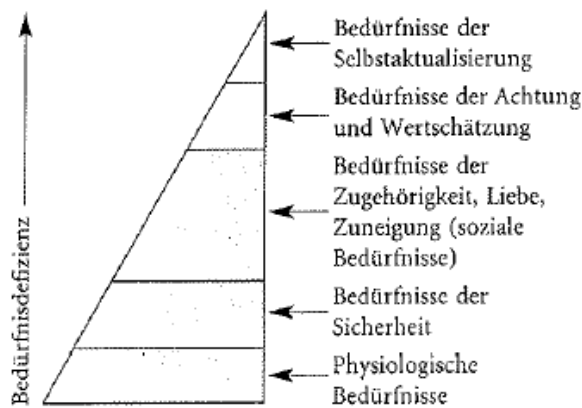


Abb. 2: Bedürfnispyramide nach MASLOW (in WEINERT 2004: 191)

An der Basis befinden sich die physiologischen Grundbedürfnisse die zuerst befriedigt werden müssen.

Darauf aufbauend sind Sicherheitsbedürfnisse konzipiert, welche vor unvorhergesehenen Ereignissen schützen und die physiologische Grundversorgung gewährleisten sollen.

Soziale Beziehungen, Zusammengehörigkeitsgefühle und Gemeinschaft befriedigen soziale Bedürfnisse in der dritten Stufe. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 551)

Im Rahmen der vierten Ebene werden Wertschätzungsbedürfnisse aktiviert. Sie setzen sich aus einer internen (Streben nach Selbstvertrauen, Stärke, Freiheit, Unabhängigkeit, etc.) und externen Komponente (Anerkennung, Status, Prestige, Achtung, etc.) zusammen (KASPER / MAYRHOFER 2002: 266), um Anerkennung, Selbstachtung und Selbstvertrauen zu ermöglichen.

Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung einhergehend mit Unabhängigkeitsstreben und der Persönlichkeitsentfaltung sind an der Spitze der Pyramide angesiedelt.

Die ersten vier Gruppen werden den Defizitbedürfnissen zugeordnet, wo Individuen nach der Erfüllung unbefriedigter Bedürfnisse streben. Das hierarchisch niedrigste unbefriedigte Bedürfnis wirkt nach dem Progressionsprinzip handlungsmotivierend (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 551f.) und Verhaltensweisen werden zur Zielerreichung generiert. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 267)

Sind alle Bedürfnisse einer Ebene befriedigt, bauen diese keine Spannungszustände mehr auf und es beginnen jene der nächsthöheren Ebene zu wirken. Ein Rückschritt ist beispielsweise durch veränderte Gegebenheiten möglich. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 552)

Erst nach der Befriedigung aller Defizitmotive kommt es zur Aktivierung der Wachstumsmotive. (ROSENSTIEL 2000: 362)

Wachstumsbedürfnisse sind grundsätzlich nicht befriedigbar sondern auf Entfaltung angelegt und grenzenlos, wobei die Selbstverwirklichung als das vorrangige Motiv gilt. Es ist definiert als „*fortschreitende Verwirklichung der Möglichkeiten, Fähigkeiten und Talente, als Erfüllung einer Mission oder einer Berufung, eines Geschicks, eines Schicksals, eines Auftrags, als bessere Kenntnis und Aufnahme der eigenen inneren Natur, als eine ständige Tendenz zu Einheit, Integration oder Synergie innerhalb der Persönlichkeit*“. (MASLOW 1973: 41 in KASPER / MAYRHOFER 2002: 267)

Das Ziel der Selbstverwirklichung entfernt und erhöht sich mit dessen Annäherung. (ROSENSTIEL 2005: 265) Diese expansive Thematik ist für das Homöostasemodell, welchem die ersten vier Ebenen folgen, nicht geeignet. (ROSENSTIEL 2000: 362)

Die relative Unschärfe seiner Theorie ist kritisch zu betrachten, da die Messung und Überprüfung der Aussagen durch die Einbeziehung latenter Konstrukte wie Selbstverwirklichung erschwert wird. Die schwierige Operationalisierung ist ein Grund für vergleichsweise eher wenig empirische Studien. Zudem konnte die Klassifizierung der Bedürfnisse in fünf Ebenen und die postulierte Zusammenwirkung der Variablen nur teilweise empirisch bestätigt werden. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 269)

Verschiedene Kategorien sind nicht deutlich genug voneinander abgegrenzt und überschneiden sich, d.h. ein Bedürfnis ist mehreren Ebenen zuordenbar. (vgl. SALANCIK & PFEFFER, 1977, STAW et al., 1986 in WEINERT 2004: 191f.)

Auch konnte nicht belegt werden, dass bereits befriedigte Bedürfnisse – ausgenommen der Selbstverwirklichung - nicht mehr motivierend wirken (vgl. MINER & DACHLER, 1973; WAHBA & BRIDWELL, 1976 in WEINERT 2004: 191) sowie die Behauptung, dass noch nicht befriedigte Bedürfnisse immer motivierend wirken. (WEINERT 2004: 191)

In der Theorie wird eine Konkurrierung zwischen Bedürfnissen und Spannungspotenzialen aufgrund von Prioritätskonflikten ausgeschlossen (vgl. LEWIN 1926), was empirisch aber nicht bewiesen wurde. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 555)

Weiters wird in seinem Ansatz die Universalität der Bedürfnisse unterstellt, d.h. dass sie für alle Personen gleich sind. (WEINERT 2004: 191)

MASLOW selbst modifizierte diese Annahmen später dahingehend, dass Individuumsspezifische und situationsabhängige Abweichungen der Handlungsmotivierung möglich sind, da es nicht eine allgemeingültige Bedürfnishierarchie geben kann. Zudem wirken soziale und kulturelle Prägungen auf die Rangfolge der Bedürfnisebenen. Auch ist der persönliche Entwicklungsstand für die Bewertung und Bedeutung von Motivatoren sowie des Anspruchsniveaus richtungsweisend. Der Befriedigungsgrad ist vom individuellen Anspruchsniveau bzw. den Erwartungen determiniert und muss nicht vollständig auf einer Ebene liegen. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 553ff.) Ebenso determinieren reale Möglichkeiten das Streben nach Bedürfnisbefriedigung. (WEINERT 2004: 192)

Trotz einiger Kritikpunkte konnte MASLOW's Theorieansatz u.a. durch reduzierte starre Hierarchien oder vermehrte Entfaltungschancen durch erweiterte Tätigkeitsfelder (vgl. MCGREGOR 1970) positiv auf die „Humanisierung der Arbeitswelt“ einwirken. (ROSENSTIEL 2005: 266f.)

#### **5.6.1.2 Existence-Relatedness-Growth-Theorie von ALDERFER**

ALDERFER modifizierte MASLOW's Bedürfnispyramide dahingehend, dass er nur von drei, keiner Hierarchieordnung folgenden Bedürfnisgruppen ausgeht:

- 1) Existenz- oder Daseinsbedürfnisse wie z.B. physiologische Bedürfnisse, monetäre und nicht-monetäre Be- und Entlohnung oder Arbeitsbedingungen (Existence)
- 2) Soziale oder Beziehungsbedürfnisse der Zugehörigkeit und Zuneigung wie auch Bedürfnisse der Achtung und Wertschätzung (Relatedness) und
- 3) geistige Wachstums- und Selbsterfüllungsbedürfnisse, die das Streben nach Selbstverwirklichung und Produktivität mit einbeziehen (Growth). (ALDERFER 1972 in WEINERT 2004: 193)

Die angeführten Motivklassen werden von ALDERFER (1969, 1972) auf verschiedene Prinzipien der motivinhaltlichen Bedeutungsgewichtung angewendet.

Bei der „Frustrations-Komponente“ wird davon ausgegangen, dass ein nicht befriedigtes Bedürfnis dominant wird. (ROSENSTIEL 2000: 364)

Ein weiteres Prinzip ist die „Frustrations-Regressions-Komponente“, wo aufgrund einer dauerhaften Nichtbefriedigung eines höherrangigen Bedürfnisses ein Rückschritt erfolgt und die Fokussierung auf ein Motiv einer niedrigeren Ebene möglich ist. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 553)

Durch die Befriedigung eines Bedürfnisses wird das hierarchisch höhere bei der „Befriedigungs-Progressions-Komponente“ aktiviert. Die „Frustrations-Progressions-Hypothese“ besagt wiederum, dass die Frustration eines Bedürfnisses zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt und auch höhere Bedürfnisse aktiviert bzw. zu einem höheren Anspruchsniveau führen kann. (ROSENSTIEL 2000: 364)

Die Stärke eines Bedürfnisses wird durch deren Frustrationsgrad bestimmt. Es muss kein Zusammenhang mit den verschiedenen Kategorien bestehen und auch bereits befriedigte Bedürfnisse können noch als Motivatoren wirken. (WEINERT 2004: 193)

ALDERFER's Arbeit fand zwar wissenschaftliche Anerkennung jedoch wenig Beachtung in der Praxis. (ROSENSTIEL 2005: 267) Er selbst kritisiert die fehlende Kausalität bei den Korrelationen. (ALDERFER 1969: 148 in SCHOLZ 2000: 882) Trotz oder gerade wegen der Dreistufigkeit ist das Modell zum einen verständlicher als bspw. das Modell von MASLOW und zum anderen beliebig in der Anwendung, was zu heuristisch geprägten Aussagen führen kann. (SCHOLZ 2000: 882)

#### **5.6.1.3 Zwei Faktoren Theorie von HERZBERG et al.**

Theoretischer Ausgangspunkt von HERZBERG et al. ist die grundsätzliche Dualität in der sich eine Person befindet. Das Individuum strebt nach Wachstum, Selbstverwirklichung und Horizonterweiterung sowie nach Schmerz- und Unlustvermeidung.

In einem mehrstufigen Prozess sollen die für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit verantwortlichen Faktoren erörtert werden und es wurde festgestellt, dass bei konkreten Erlebnissen positive wie negative Einflussfaktoren hervortreten und dominant werden. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 260f.)

Diesen Resultaten folgend gehen HERZBERG et al. bei Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht länger von einem Kontinuum sondern von zwei voneinander unabhängigen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit aus. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 558)

Diese üben verschiedene Einflüsse auf das Verhalten eines Mitarbeiters aus (WEINERT 2004: 253) und stellen unterschiedliche, voneinander getrennte Erfahrungen im Arbeitsleben dar. (KIRCHLER 2005: 247)

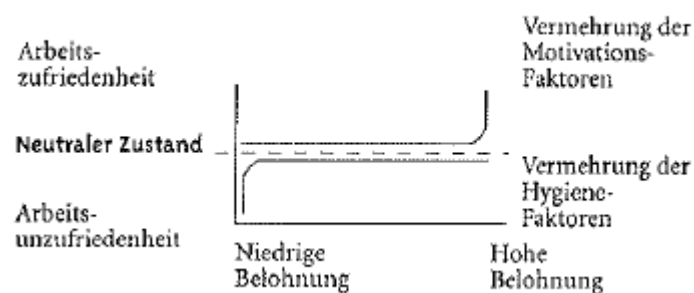


Abb. 3: Einfluss von Motivations- und Hygienefaktoren auf die Arbeitszufriedenheit nach HERZBERG (in WEINERT 2004: 253)

Die Dimension der sogenannten Kontextvariablen, Hygienefaktoren oder auch Defizitmotivatoren wird mit den Arbeitsbedingungen in Verbindung gebracht. Bleiben diese Hygienebedürfnisse unerfüllt bedingen sie Unzufriedenheit. Werden sie erfüllt ist eine Person noch nicht zufrieden sondern nur nicht unzufrieden, d.h. sie befindet sich in einem neutralen Zustand. (WEINERT 2004: 253)

Unzufriedenheit ist auf externe Faktoren der physischen und psychologischen Arbeitsumwelt zurückzuführen, (KIRCHLER 2005: 247) wobei diese Aspekte erst dominant werden wenn sie sich empfindlich im Defizit befinden. (WISWEDE 2000: 206)

Als Variablen der Rand- und Folgebedingungen der Arbeit (ROSENSTIEL: 2000: 72) gelten folgende als bedeutsamste Hygienefaktoren:

- Führungsstil bzw. fachliche Kompetenz des Vorgesetzten (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 559)
- Unternehmenspolitik und -verwaltung
- Arbeitsbedingungen

- Kontakte bzw. Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Status
- Arbeits- und Krisensicherheit
- Persönliche berufsbezogene Lebensbedingungen und
- Entlohnung. (KIRCHLER 2005: 248)

HERZBERG et al. definieren Entlohnung als Sonderfall, da kurzfristig Zufriedenheit hervorgerufen werden kann, ihr längerfristig jedoch keine Motivationswirkung zukommt und sie deshalb zu den Hygienefaktoren gezählt wird. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 560)

Die sogenannten Kontentfaktoren, Motivatoren oder Expansionsmotive sind direkt mit der Arbeit verbunden und führen durch die Befriedigung individueller Selbstverwirklichungsbedürfnisse zu Zufriedenheit und einer positiven Arbeitseinstellung. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 262) Zur Gruppe intrinsischer Motivationsfaktoren zählen:

- Leistung
- Anerkennung für die Arbeitsleistung
- Arbeitsinhalt bzw. die Arbeit selbst
- Verantwortung bei der Arbeit (ROSENSTIEL 2005: 267)
- Aufstiegsperspektiven bzw. Beförderung und (WEINERT 2004: 197)
- Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 560)

Bei einer Nichterfüllung führt dies zu Nicht-Zufriedenheit (WEINERT 2004: 197) und man befindet sich ebenso in einem neutralen Zustand. (KIRCHLER 2005: 246f.)

Expansionsmotive zählen zur intrinsischen Arbeitsmotivation, da sie auch im Falle einer Erfüllung bestehen bleiben. (WEINERT 1998: 208 in KIRCHLER 2005: 247)

HERZBERG et al. postulieren: „*Expansionsmotivation ist gekennzeichnet durch das (...) für den Menschen kennzeichnende Streben nach Wachstum durch Aufgabenbewältigung.*“ (HERZBERG et al. in ROSENSTIEL 2000: 72)

Damit ein Mitarbeiter zufrieden und motiviert ist müssen sowohl Motivationsfaktoren vermehrt werden (KIRCHLER 2005: 246) als auch beide Dimensionen präsent sein. Dies ist nur bei gesicherter „Hygiene“ und keiner starken Unzufriedenheit möglich. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 560)

Die inhaltliche Kritik richtet sich an die zu simple Annahme der Entstehung von Motivation bzw. Arbeitszufriedenheit, da sie aus beiden Gruppen stammen kann. (WEINERT 2004: 198)

Es wurde nachgewiesen, dass ausschließlich extreme Zufriedenheit mit Motivatoren und analog dazu nur extreme Unzufriedenheit mit Hygienefaktoren in Verbindung gebracht werden und sich die antizipierten neutralen Bereiche nicht bestätigten. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 264)

Unzureichende inhaltliche Differenzierungen (vgl. King 1981) sowie Datenaggregationen bedingen eine Vielzahl verschiedener Antwortalternativen und Interpretationsmöglichkeiten. (vgl. in KASPER / MAYRHOFER 2002: 264)

Weitere Kritikpunkte liegen bei der oftmals willkürlichen Kategorienzuordnung zu den Faktoren (vgl. ROSENSTIEL, 1975; ZINK, 1975 in ROSENSTIEL 2000: 76) sowie der teilweisen Überschneidung und Inkonsistenz der Auswertungskategorien. (vgl. SCHWAB & HENEMAN 1970 in ROSENSTIEL 2000: 76)

HERZBERG et al. lassen offen weshalb extrinsische und intrinsische Arbeitsfaktoren die Leistung positiv oder negativ beeinflussen und warum verschiedene Arbeitsfaktoren wichtig sind. Auf Zufriedenheit wirken auch unbewusste Faktoren die jedoch unberücksichtigt bleiben. (WEINERT 2004: 198f.)

Zudem ist die Ausgrenzung nicht minder bedeutsamer Alltagssituationen (KASPER / MAYRHOFER 2002: 265) und Situationsvariablen kritisch zu hinterfragen. (WEINERT 2004: 198)

Nur bei der Methode der kritischen Ereignisse bestätigten sich ihre Annahmen (BRENNER, CARMACK, WEINSTEIN 1971: 361) und zeigten stabile Ergebnisse, was auf methodische Kontroversen hinweist. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 562)

Es wurde keine Frage zur Gesamtarbeitszufriedenheit gestellt, obwohl die Möglichkeit besteht lediglich mit einem Teilbereich zufrieden bzw. unzufrieden zu sein. Aufgrund der Durchführung bei nur zwei Berufsgruppen besitzt ihre Theorie eingeschränkte Gültigkeit. (WEINERT 2004: 198)

Nichtsdestotrotz sind HERZBERG's et al. Untersuchungen richtungsweisende Resultate zu verdanken, da sie Erkenntnisse für und einen Einfluss auf die Humanisierung der Arbeitsbedingungen ausübten. (ROSENSTIEL 2005: 267)

Prioritäten verlagerten sich von externen Anreizen hin zu intrinsischen Aspekten als Motivationsgrundlage. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 562)

Der Arbeitsinhalt als bedeutsame Determinante der Arbeitszufriedenheit wird hervorgehoben und es wird auf unterschiedliche Faktoren zur Beseitigung von Unzufriedenheit sowie für das Entstehen von Zufriedenheit hingewiesen. (ROSENSTIEL 2005: 301)

### ***5.6.2 Prozesstheorien der Arbeitsmotivation***

Im Gegensatz zu Inhaltstheorien fokussieren Prozesstheorien auf kognitive Aspekte und auf die, aufgrund des Verhaltens realistischen, Zielerwartungen einer Person. (WEINERT 2004: 205) Untersuchungsgegenstand sind die beim Versuch der Zielerreichung auftretenden intrapsychischen Prozesse. (ROSENSTIEL 2005: 268)

Hier wird nur jener Teil des menschlichen Verhaltens zu klären versucht, der durch echte Entscheidungen festgelegt ist. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 275) Eine Person wird als rational kalkulierend charakterisiert, wenn sie aus verschiedenen Alternativen die für sich idealste zur Nutzenmaximierung auswählt. Hintangestellt werden formale Motivziele sowie motivinhaltliche Aussagen. (CAMPBELL & PRITCHARD 1976 in ROSENSTIEL 2000: 371)

VROOM (1964), LOCKE (1982) bzw. LOCKE und LATHAM (1991, 1992) sowie ADAMS (1963) gelten als bedeutsame Vertreter dieser Theorietradition.



### **5.6.2.1 Wert-Instrumentalität-Erwartungstheorie von VROOM**

VROOM's (1964) Konzept unterliegt den kognitiven Motivationstheorien, (ROSENSTIEL 2000: 372) da sein Ansatz den Wert von Zielen als Valenz (V) mit der Instrumentalität (I) des Weges und der subjektiven Wahrscheinlichkeit ( $E = \text{expectancy}$ ) diesen auch gehen zu können kombiniert. (ROSENSTIEL 2005: 269)

VROOM's Modell soll Rückschlüsse auf und Prognosen für den Auswahlprozess von Handlungsalternativen ermöglichen. (WEINERT 2004: 207)

Ausgehend vom, aus der Mathematik bekannten, Bernoulli Prinzip soll aus den möglichen Alternativen jene mit dem höchsten erwarteten Nutzen gewählt werden, was auch in VROOM's Modell der Leitgedanke ist.

Erwarteter Nutzen = Wahrscheinlichkeit x Nutzen (KASPER / MAYRHOFER 2002: 275)

#### **1. Valenz 1**

Valenz 1 ist die subjektive Präferenz von Handlungsalternativen die als geeignet erscheinen bestimmte Zielzustände (Valenz 2) herbeizuführen. (VROOM 1964, zitiert nach NEUBERGER 1974, 85ff. in KASPER / MAYRHOFER 2002: 277)

#### **2. Valenz 2**

Die subjektive gefühlsmäßige Bewertung bzw. Bevorzugung bestimmter Endziele einer Handlung wird als Valenz 2 bezeichnet. (ROSENSTIEL 2005: 270) Bei der retrograden Vorgehensweise wird die Valenz 1 vom Ergebnis der Valenz 2 determiniert und die Zielerreichung durch die gewählte Handlungsalternative verstärkt oder vermindert. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 537ff.)

#### **3. Instrumentalität**

VROOM zufolge ist Instrumentalität die Einschätzung einer Person über die Eignung des Zusammenhangs eines konkreten Handlungsergebnisses der Valenz 1 für die Erreichung eines persönlichen Handlungsendzieles der Valenz 2. (ROSENSTIEL 2005: 270)

#### **4. Erwartung und subjektive Wahrscheinlichkeit**

Neben der Ergebnisattraktivität der ersten Stufe muss auch die zum Entscheidungszeitpunkt gehegte Wahrscheinlichkeitseinschätzung für einen konkreten Handlungsausgang sowie die subjektive Wahrscheinlichkeit zwischen dem Zusammenhang des eigenen Verhaltens und dem Handlungsausgang eruiert werden. Dadurch soll vorhergesagt werden ob ein Ergebnis eintritt oder nicht. (VROOM 1964, zitiert nach NEUBERGER 1974, 85ff. in KASPER / MAYRHOFER 2002: 277)

#### **5. Kraft**

Kraft bezeichnet die gewählte Stärke des Anstrengungsniveaus einer Person zur Erzielung eines gewünschten Handlungsausgangs. Die zuvor errechnete Valenz einer Handlung und deren subjektive Ausführungswahrscheinlichkeit bestimmen die Anstrengung. (ROSENSTIEL 2005: 270)

Die Komponenten Valenz und Instrumentalität werden multipliziert und für ein endgültiges Resultat wird die Summe aller Valenz-Instrumentalitäts-Verbindungen gebildet. Die Handlungsintensität wird letztendlich durch die Höhe der Summe der verschiedenen Produkte aus Erwartung und Valenz bestimmt. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 278f.)

VROOM's Modell ist ein vergleichsweise theoretisch hochentwickeltes, jedoch kritikbehaftetes Konzept. Das „homo oeconomicus“ Konzept kann nicht alle Verhaltensweisen klären und schränkt gleichzeitig den Gültigkeitsbereich ein (KASPER / MAYRHOFER 2002: 280), da Routinetätigkeiten der Arbeit aufgrund der Prämisse des Nutzenkalküls ausgegrenzt werden. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 545)

Die Unterteilung in zwei Valenzebenen ist willkürlich und problematisch weil sich Differenzierungen im Hinblick auf das Endziel, den Schritt auf ein End- oder Zwischenziel beliebig fortsetzen lassen. (ROSENSTIEL 2005: 271)

Eine gefasste Entscheidung wird mittels einer bereits realisierten Handlung rekonstruiert und eine enge Verknüpfung beider Termini antizipiert (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 545) obwohl weitere Einflussfaktoren darauf wirken. (vgl. in

WEINERT 2004: 207) Die Entstehung von Einflussfaktoren auf Erwartungen und Instrumentalitäten konnten empirisch nicht bestätigt werden. (WEINERT 2004: 208)

Zudem wird von dieser Theorie eine beschränkte Rationalität des menschlichen Entscheidungsverhaltens ausgeblendet. (SIMON 1957, BEHLING / STARKE 1973: 373-388 in STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 545)

Deckt sich das tatsächlich gezeigte nicht mit dem erwarteten Verhalten so kann auf veränderte Ziel- und Bedürfnisstrukturen zurückgegriffen werden, was ein weiterer Kritikpunkt ist. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 280)

Die im Modell beschriebene Proportionalitätsthese der Handlungsmotivation und Erwartungswahrscheinlichkeit kann empirisch nicht belegt werden. (vgl. CAMPBELL/PRITCHARD 1976: 92-95 in STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 545)

Die enge Verbindung von Motivation mit Organisations- und Mitarbeiterzielen ist positiv hervorzuheben. Organisationsziele sind idealerweise auf individuelle Mitarbeiterziele abgestimmt um eine motivationsfördernde Wirkung zu haben. Zudem erhöht eine realistische Zielerreichung auch die Bedürfnisbefriedigung. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 545f.)

### 5.6.2.2 ADAMS Equity-Theorie

Eine bedeutsame, den austauschtheoretischen Ansätzen zugehörige Theorie ist die sogenannte Equity-, Gleichheits-, Fairness- oder Gleichgewichtstheorie von ADAMS (1963) (KASPER / MAYRHOFER 2002: 270).

Hierbei werden zielinhaltliche Aussagen über das motivierte Handeln getätigt, was sie zu keiner reinen Prozesstheorie macht. (ROSENSTIEL 2005: 272)

ADAMS Ansatz basiert auf wirtschaftlichen Tauschbeziehungen und FESTINGER's Theorie zur kognitiven Dissonanz. (WEINERT 2004: 211) Theoretische Ausgangspunkte sind einerseits der direkte Vergleich persönlicher Bemühungen mit den dafür erhaltenen Belohnungen und andererseits der indirekte Vergleich dieser Relation mit relevanten Vergleichsobjekten. (WEINERT 2004: 211)

Es gibt Inputs welche direkt als solche erkannt und für die Beziehung als relevant betrachtet werden und zu ihnen zählen u.a. geistige Fähigkeiten, Expertise, Persönlichkeitsmerkmale und Erfahrungen. Als Outputs gelten z.B. Bezahlung, Lob, Anerkennung oder Beförderung die Personen in einer Beziehung erhalten. (WEINERT 2004: 212)

Diese rein subjektiven, individuell wahrgenommenen Austauschbeziehungen variieren von Person zu Person (ROSENSTIEL 2005: 273) und entsprechen nicht zwingend der Realität. (WEINERT 2004: 213)

Beim sozialen Vergleich der indirekten Tauschbeziehung (ROSENSTIEL 2005: 273) wird die Summe aller In- und Outputs des direkten Vergleichs mit einer Bezugsgröße in Relation gesetzt. Dadurch wird das Verhältnis erst aussagekräftig und als Vergleichsmaßstäbe werden beispielsweise eine Vergleichsperson oder -gruppe, der persönliche innere Standard, soziale Normen etc. gewählt. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 271) Die durch diesen Schritt erhöhte Modellkomplexität macht die Auswahl für Vergleichskomponenten individuell von vorhandenen Informationen sowie der Attraktivität der Vergleichsquelle abhängig. (WEINERT 2004: 212)

Ist das Vergleichsresultat eine faire Beziehung so zeigt sich ein Gleichgewicht und motivationale Verhaltensweisen bleiben inaktiv. Im Falle eines Ungleichgewichts entsteht eine Spannung im Individuum, (KASPER / MAYRHOFER 2002: 271) welche zur Wiederherstellung einer Balance bzw. Gerechtigkeit anregt. Nach ADAMS ist die *„Stärke des motivierten Verhaltens (oder die eingesetzte Energiemenge) proportional zur Höhe oder Menge der Spannung, die durch die Ungleichheit verursacht wird.“* (WEINERT 2004: 212)

Zur Wiedererlangung eines Gleichgewichts können verschiedene Verhaltensweisen aktiviert werden:

- Inputänderung für ein erneutes optimales Verhältnis zwischen In- und Output
- Analoge Veränderung des Output
- Kognitive Verzerrung von In- und Output durch einen veränderten Stellenwert
- Kognitive Umbewertung oder direkte Beeinflussung der Vergleichsperson zur Minderung des eigenen Ungleichgewichts
- Wechsel der Vergleichsperson oder (ADAMS 1979: 144ff. in KASPER / MAYRHOFER 2002: 272f.)
- Feldaustritt wenn kein Gleichgewicht möglich ist. (WEINERT 2004: 213)

In ADAMS' Modell wird nicht geklärt auf welche Weise der Abbau der kognitiven Dissonanz, d.h. das Unbehagen über ungerechte Behandlung, erfolgt. Auch geht der theoretische Anspruch über den empirisch geprüften Bereich der Entlohnungsgerechtigkeit hinaus. (ROSENSTIEL 2005: 274f.)

Die Wahl der Vergleichsperson sowie die Spannungsreduktion bleiben ungeklärt und individuelle Unterschiede unberücksichtigt. (WEINERT 2004: 213f.)

Kritisiert wird, dass theoretisch die Leistungsmodifikation als einzige Reaktion möglich sei obwohl weitere Verhaltensweisen denkbar sind. (vgl. WEICK 1979 in ROSENSTIEL 2000: 380f.)

Als weitere Messprobleme gelten die Transformation objektiver Bedingungen zu subjektiven Einschätzungen sowie Faktoren die gleichzeitig als In- und Output gelten. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 275)

Im Zuge dieser Kritikpunkte modifizierte ADAMS Teilaspekte seiner Theorie, doch Bereiche wie die Auswirkungen des experimentellen Untersuchungsrahmens, die

zeitliche Wirkung der Effekte und die quantitative Gleichsetzung der Effekte der Über- und Unterbelohnung blieben offen. (ROSENSTIEL 2000: 382)

Wissenschaftliche Forschungen konnten jedoch auf positive Erkenntnisse wie die Wichtigkeit prognostizierter Verhaltensweisen, auf die Relevanz des Bezugssystems, auf die Berücksichtigung von In- und Outputs und denkbarer Möglichkeiten zur Reduktion wahrgenommener Ungleichheit hinweisen. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 275)

### ***5.6.3 Gemischte Theorien***

#### **5.6.3.1 Theorie der Zielsetzung von LOCKE**

Gemischte Theorien erheben den Anspruch, Informationen über das Ziel motivierten Handelns einzuholen sowie Aussagen über den Motivationsprozess treffen zu können. (KASPER / MAYRHOFER 2002: 276)

Zu diesem Ansatz zählt LOCKE's Theorie der Zielsetzung, wo bewusste wertgeprägte Zielsetzungen als wichtige kognitive Determinanten für Verhaltensweisen mit dem Ziel der Bedürfnisbefriedigung fungieren. Im Hintergrund der tayloristischen Tradition untersuchte er dies für den Kontext der Arbeitswelt. (LOCKE 1982 in WEINERT 2004: 215)

Arbeitsleistung wird hier von zwei Komponenten determiniert, welche sich im Labor wie im Feld bestätigen. (vgl. Metaanalyse von GUZZO, JETTE und KATZELL 1985 in ROSENSTIEL 2000: 383)

Eine Komponente ist der Schwierigkeitsgrad von Zielen. Zur Aktivierung einer Verhaltensweise muss für eine Person ein Ziel zugleich herausfordernd und erreichbar sein sowie einen Anreiz darstellen. Empirisch bestätigte sich, dass schwierigeren Zielen ein höherer Motivationsfaktor zukommt als leichteren. Die exakte Zielformulierung gilt nach LOCKE als zweite wichtige Komponente. (WEINERT 2004: 216)

### 5.6.3.2 Zielsetzungstheorie von LATHAM und LOCKE

In der modifizierten Zielsetzungstheorie (vgl. LATHAM und LOCKE 1991; LOCKE und LATHAM 1990) wurde das Modell um die Faktoren Zielakzeptanz, d.h. in welchem Ausmaß das Ziel als individuelles verstanden wird, und Zielcommitment, d.h. dem persönlichen Interesse an der Zielerreichung, erweitert. (WEINERT 2004: 216)

LATHAM und LOCKE tätigen Aussagen über die Wirkung von Zielen über eine reine Leistungserbringung hinaus, was sie in ihrem „High Performance Cycle“ implementierten. Der Vorgesetzte, der Mitarbeiter oder beide gemeinsam müssen Anforderungen zur Zielerreichung und zum Leistungsansporn vorgeben. Auf diese Ziel – Leistungsrelation haben Komponenten wie Aufgabenschwierigkeit, Fähigkeitsprofil, Zielakzeptanz etc. eine moderierende Wirkung. Zur Zielrealisierung werden Faktoren wie Anstrengung, Ausdauer oder spezielle Handlungsstrategien herangezogen. Die Leistungsmessung erfolgt meist durch „harte“ Indikatoren und die Ergebnisbelohnung wird internal wie external erreicht.

In ihrem Modell resultiert Arbeitszufriedenheit aus der Gegenüberstellung antizipierter und tatsächlicher Befriedigung, wobei bei der Zielerreichung nicht zwischen selbst- und fremdgesetzten Zielen unterschieden wird.

Die positive Korrelation des Bedeutungszuwachses des Arbeitsinhaltes mit zunehmender Hierarchieebene bestätigte sich in ihrer Untersuchung.

Hohe Arbeitszufriedenheit impliziert nicht unmittelbar eine hohe Leistung, vielmehr weist sie auf eine intensivere Bindung und höhere Akzeptanz für das Unternehmen hin, was sich auch in einer niedrigeren Fluktuationsabsicht widerspiegelt. (vgl. KASCHUBE 1997 in ROSENSTIEL 2000: 385f.)

Unabdingbar ist auch objektives, rechtzeitiges Feedback über den Verlauf der Zielerreichung, (WEINERT 2004: 217) denn *„Es steht außer Zweifel, dass Rückmeldungen die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung im starkem Maß beeinflussen.“* (LOCKE und LATHAM 1990 in KLEINBECK 1996: 56)

*„Feedback erfüllt sowohl eine informative wie motivationale Funktion, welche beide für das Zielsetzungskonzept von Bedeutung sind.“* (ANNETT 1969, BILODEAU 1966, POWERS 1973, SCHMIDT 1987 in KLEINBECK 1996: 56f.)

Unter Berücksichtigung theoretischer Überlegungen sollen Ziele zusammengefasst konkret, messbar, im Falle mehrerer Ziele einander nicht widersprechend, repräsentativ für das Aufgabengebiet, schwierig aber erreichbar, glaubhaft, akzeptiert, nicht zu detailliert und rigide sowie mit einem Feedback zum Zielerreichungsgrad verbunden sein. (ROSENSTIEL 2000: 77)

Kritik muss dahingehend geübt werden, dass nicht alle Ziele konkretisierbar sind, weil auch nicht direkt messbare Variablen wie Arbeitszufriedenheit, Organisationskultur, Image oder Arbeitsklima einbezogen werden. (vgl. LATHAM und YUKL 1975 in WEINERT 2004: 216)

Zudem erhöhen schwierige Ziele nicht in jedem Fall die Leistung, da die persönliche Einschätzung der Leistungsfähigkeit auf das Bemühen wirkt.

Motivation geht bei zu weit in der Zukunft liegenden Zielen verloren und die Übertragbarkeit von Zielsetzungen der Individual- auf die Gruppenebene wurde noch nicht gänzlich geklärt. (WEINERT 2004: 217f.)

#### ***5.6.4 Reine Arbeitszufriedenheitstheorien***

Hier sollen die zu den reinen Arbeitszufriedenheitstheorien gehörenden Konzepte von PORTER und LAWLER sowie BRUGGEMANN näher beschrieben werden.

##### **5.6.4.1 Erwartungsmodell von PORTER und LAWLER**

PORTER und LAWLER untersuchen Arbeitszufriedenheit im Kontext von Leistung und Belohnung. Bevor sie auf Leistung schließen ergänzen sie die sich aus kalkulativen Überlegungen ergebende Anstrengung um die Parameter Fähigkeiten, Persönlichkeitszüge sowie die für eine Person kennzeichnende Rollenerwartung. (PORTER und LAWLER 1968 in ROSENSTIEL 2005: 272) PORTER und LAWLER postulieren, dass *„die Anstrengung vom Wert der Belohnung und der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit der Belohnung bei Anstrengung abhängt.“* (PORTER und LAWLER in ROSENSTIEL 2000: 376) Bei intrinsischer Motivation resultiert Zufriedenheit direkt aus der Leistung und im Falle extrinsischer Motivation ist die



wahrgenommene Angemessenheit äußerer Belohnungen für die Zufriedenheit bedeutsam. (ROSENSTIEL 2000: 376)

Arbeitszufriedenheit entsteht erst wenn die tatsächlich erhaltene Belohnung die erwartete übersteigt oder ihr mindestens entspricht. Unter Belohnung werden neben monetärer Kompensation jegliche Arten von Arbeitsergebnissen wie Beförderung, Förderung durch die Tätigkeit, Anerkennung sowie allgemein das Vorgesetzten – Mitarbeiter Verhältnis verstanden. (WEINERT 2004: 255)

Ihrem Modell folgend ist Arbeitszufriedenheit eine abgeleitete Variable, d.h. die Zufriedenheit einer Person richtet sich nach der Entsprechung einer erwarteten Belohnung. Arbeitszufriedenheit beeinflusst die persönliche Belohnungswahrnehmung und infolgedessen auch die Bemühung der Arbeitsrealisation. (WEINERT 2004: 247)

#### **5.6.4.2 Modell von LAWLER**

LAWLER veränderte das Motivationsmodell von PORTER und LAWLER dahingehend, dass in seinem Arbeitszufriedenheitsmodell die unterschiedlichen Arbeitsfacetten mehr Berücksichtigung finden. Sie werden je nach persönlicher Bedeutsamkeit zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit aggregiert. (LAWLER 1973 in WEINERT 2004: 254f.)

Weitere Modifikationen stellen die subjektive Wahrscheinlichkeit des Handlungsziels in Abhängigkeit spezifischer Informationen einer Person über die Aufgabe, ihren vergangenen aufgabenspezifischen Erfahrungen und der Selbstsicherheit als ein überdauerndes Persönlichkeitsmerkmal dar. (LAWLER 1977 in ROSENSTIEL 2005: 272)

Wahrgenommene, persönliche Investitionen in die Arbeit, Investitionen und Ergebnisse einer Bezugsperson, Arbeitscharakteristika wie z.B. die Schwierigkeit oder Verantwortung sowie die Belohnungshöhe wirken gemeinsam auf Arbeitszufriedenheit. (KIRCHLER 2005: 249)

LAWLER versteht Zufriedenheit als Gegenpol zu Unzufriedenheit auf derselben Dimension. (KIRCHLER 2005: 249)

Ausgehend von der Grundannahme ist das Konzept mehr den kognitiven Dissonanztheorien und insbesondere der Gerechtigkeitstheorie zugeordnet, denn nur ein Gleichgewicht der antizipierten und tatsächlichen Belohnungen kann Arbeitszufriedenheit auslösen. (vgl. SCHMITT, COYLE, WHITE & RAUSCHENBERGER 1978 in WEINERT 2004: 255)

Bei geringer Diskrepanz herrscht Arbeitszufriedenheit, übertreffen die Erwartungen jedoch die tatsächlich wahrgenommenen Belohnungen bedingt dies Arbeitsunzufriedenheit. Ungeklärt bleibt ob höhere als erwartete Belohnungen Spannungszustände auslösen und eine Arbeitsunzufriedenheit bedingen. Es gilt als wahrscheinlich, dass gravierende Divergenzen zu Schuldgefühlen führen und eine Tendenz zur Diskrepanzverringering besteht.

Die Stabilität der Vergleichstandards wird in Frage gestellt, da sich Erwartungen an die Tätigkeit sowie Erfahrungen bei der Arbeit wechselseitig beeinflussen und in einem dynamischen Verhältnis zueinander stehen können. (KIRCHLER 2005: 249f.)

#### **5.6.4.3 Formen der Arbeitszufriedenheit nach BRUGGEMANN**

Um die verschiedenen Bedeutungen von Arbeitszufriedenheit zu differenzieren problematisierte BRUGGEMANN als erste die Entstehung individueller Anspruchsniveaus. Ausgehend vom Prozesskonzept wird Zufriedenheit als Prozess der Tätigkeit selbst verstanden, bei dem ein bestimmtes Ziel verfolgt wird. (WISWEDE 2000: 206)

Drei Kernabläufe repräsentieren den Ausgangspunkt für die differenzierten Formen von Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit:

- 1) Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen einer Arbeitssituation zu einem bestimmten Zeitpunkt ermittelt durch einen Soll - Ist Vergleich

- 2) Erhöhung, Beibehaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus infolge eines positiven oder negativen Resultats
- 3) Problemlösung, -fixierung oder -verdrängung im Falle einer Nicht-Befriedigung (BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 113)

Die Übersicht zeigt die verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit nach BRUGGEMANN auf.

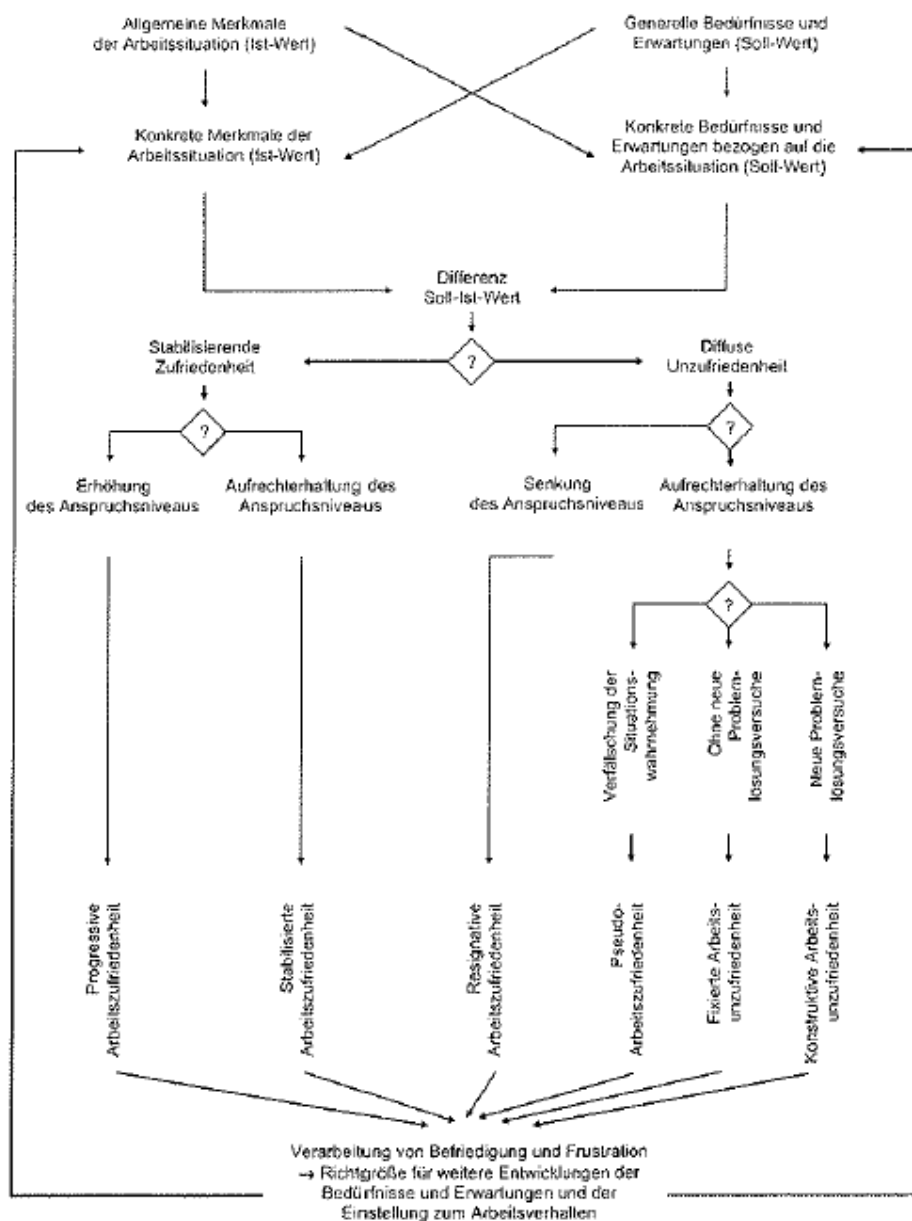


Abb. 4: Formen der Arbeitszufriedenheit nach BRUGGEMANN (in KIRCHLER 2005: 251)

Progressive Arbeitszufriedenheit beruht auf der Bedürfnis- und Erwartungsbefriedigung. (BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 115) Diese ist durch eine anspruchserhöhende Eigendynamik gekennzeichnet (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 565) und mit dem Wunsch und/oder der Erwartung verbunden weitgehend neue Ziele zu erreichen. (BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 115)

Bleibt das Anspruchsniveau infolge eines positiven Soll - Ist Vergleichs unverändert, so zeigt sich eine stabilisierende Form der Arbeitszufriedenheit bei einer gleichbleibenden Situation. (BRUGGEMANN 1976: 71f in BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 113) Es wird die Beibehaltung des Erreichten angestrebt. (BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 115)

Bei resignativer Arbeitszufriedenheit führt ein dauerhaft unbefriedigender Zustand zur Anpassung des Anspruchsniveaus an vorhandene Gegebenheiten. Zufriedenheit wird im Hintergrund dieser Resignation hervorgebracht. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 565) Bedingt durch einen negativen Vergleich wird das Anspruchsniveau gesenkt und repräsentiert eine Form der Arbeitsunzufriedenheit. (FELLMANN 1980a: 153 in BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 113)

Im Falle der Pseudoarbeitszufriedenheit unterliegt die Diskrepanz eines Soll - Ist Vergleichs einer Wahrnehmungsverfälschung. (KIRCHLER 2005: 251) Die unbefriedigte Situation wird mittels eines Abwehrmechanismus „erfolgreich“ verdrängt (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 565) und optimiert wahrgenommen. (BRUGGEMANN 1976: 71f in BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 113) Unzufriedenheit zeigt sich bei einer Soll - Ist - Diskrepanz nur dann, wenn das Anspruchsniveau konstant bleibt und es zu keiner Wahrnehmungsverzerrung kommt. (KIRCHLER 2005: 252)

Bei fixierter Arbeitsunzufriedenheit wird das Anspruchsniveau einer unbefriedigten Situation ohne weitere Änderungen bzw. Problemlösungsversuche beibehalten. (BRUGGEMANN 1976: 71f in BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 113)

Unzufriedenheit kann auch bei konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit infolge eines negativen Soll - Ist Vergleichs entstehen. Bei gleichbleibendem Anspruchsniveau wird eine Überwindung dieser Situation durch konstruktive Verbesserungen angestrebt. (KIRCHLER 2005: 252)

Für die finale Form der Zufriedenheit ist die Veränderung des Anspruchsniveaus ausschlaggebend. (BRUGGEMANN 1976: 71f in BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 113) Im Sinne der Unternehmensführung können nur Formen der positiv stabilen oder progressiven Arbeitszufriedenheit als positiv verstanden werden. (STEINMANN / SCHREYÖGG 2005: 565)

BÜSSING kritisiert an BRUGGEMANN's Konzept die querschnittliche Methode (BÜSSING 1985: 35), die unzureichende Darstellung der drei Kernprozesse und die Erklärung des Anspruchsniveaus sowie den Vergleich der Arbeitssituation mit den Erwartungen. (BÜSSING 1991: 90f. in BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 116)

Bedingungen für das Eintreten von Anspruchsniveauveränderungen sowie die Auswahl einer Problemlösungsstrategie werden im Modell nicht ausreichend erörtert. (WOTTAWA & GLUMINSKI 1995: 200 in BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 116)

Ob Personen tatsächlich in adäquater Weise antizipierte Vergleichsprozesse durchführen können und wollen bleibt fraglich, da Nutzenüberlegungen auf vorausgehende abstrakte Berechnungen zurückgeführt werden. (KIRCHLER 2005: 252)

BRUGGEMANN (1976) selbst weist auf Auswertungsprobleme und Interpretationsschwierigkeiten hin und modifizierte die Aussagen zu kürzeren und eindeutigeren Statements. (BAUMGARTNER und UDRIS in FISCHER 2006: 116)

Ein wesentlicher Fortschritt des Modells ist die differenzierte Herangehensweise an und Sichtweisen auf die verschiedenen Formen von Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit. Ein relevanter Beitrag wurde hinsichtlich der relativierten

Interpretation von Resultaten infolge der Anspruchsniveauberücksichtigung geleistet.  
(KIRCHLER 2005: 252)

## **6 Determinanten und Moderatoren der Arbeitszufriedenheit**

Wie bereits diskutiert, wird Arbeitszufriedenheit als multidimensionales Konstrukt verstanden und die Zusammensetzung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit aus mehreren Arbeitsfacetten antizipiert. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 5)

Bei Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit stehen insbesondere Variablen im Vordergrund die in direkter Relation stehen, als mögliche Determinanten gelten und ihrerseits von Arbeitszufriedenheit beeinflusst werden. (WEINERT 2004: 269)

Als Determinanten der Arbeitszufriedenheit gelten situative bzw. organisationale und personenspezifische Faktoren sowie die Interaktion beider Variablengruppen. (FISCHER 1991: 9)

Individuelle Unterschiede und Vorlieben müssen bei diesen Betrachtungen berücksichtigt und Verallgemeinerungen ausgeschlossen werden. (WEINERT 2004: 271)

Im Nachfolgenden soll geklärt werden, welche Variablen auf Arbeitszufriedenheit wirken und diese bedingen.

### **6.1 Determinanten der Arbeitszufriedenheit**

Zur Analyse der wesentlichen, charakteristisch stabilen Dimensionen des Gesamtkonstrukts Arbeitszufriedenheit werden Faktorenanalysen herangezogen.

Determinanten der Arbeitszufriedenheit werden in immaterielle und materielle betriebliche Anreize unterteilt. Anreize der Arbeit an sich, organisatorische sowie soziale Anreize zählen zur ersteren Komponente und direkte und indirekte finanzielle Anreize formen den zweiten Bereich. (BAYARD 1997: 88)

Als klassische Determinanten der Arbeitszufriedenheit gehen folgende Bereiche hervor:

- *„Die Arbeit selbst (Inhalt, Aufgaben und Kontrolle, Interessen, Erfolgswahrscheinlichkeiten, Variation);*

- *Supervision bzw. Führungsstil (human relations);*
- *Organisation und Organisationsleitung (Interesse für Mitarbeiter etc.);*
- *Beförderungsmöglichkeiten (Basis und Fairness);*
- *Mitarbeiter (Kompetenz, Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit);*
- *Arbeitsbedingungen (physisch und psychisch);*
- *Finanzielle und nicht finanzielle Be- und Entlohnung (Gehaltshöhe etc.);*
- *Anerkennung (Feed-back, verbale Anerkennung für geleistete Arbeit).“*

(WEINERT 2004: 257)

WARR ergänzt diese Auflistung noch um die angesehene bzw. geschätzte soziale Position. (WARR 1987, 1994 in KAHNEMAN 2003: 396f.)

Die Unterteilung der Determinanten soll in Anlehnung an die Darstellung von BAYARD erfolgen (vgl. BAYARD 1997: 88), wobei ausschließlich die untersuchungsrelevanten Dimensionen behandelt werden.

### ***6.1.1 Immaterielle Anreize***

Immaterielle Anreize gelten als Anreize der Arbeit an sich und zu ihnen zählen der Arbeitsinhalt, der Fähigkeitseinsatz bzw. das Entwicklungspotenzial, der Tätigkeitsspielraum sowie die Abwechslung und Vielseitigkeit auf welche im Folgenden näher eingegangen wird.

#### **6.1.1.1 Arbeitsinhalt**

Um Arbeitszufriedenheit zu messen stellt die Arbeitsaufgabe bzw. der Arbeitsinhalt einen bedeutsamen Prädiktor bei der Faktorenerörterung dar. (FELFE und SIX in FISCHER 2006: 55)

Inwieweit durch den Arbeitsinhalt eine Befriedigung erfolgt hängt von der jeweiligen Arbeitssituation ab. (WARR 1987, 1994 in KAHNEMAN 2003: 396)



Nach WEINERT soll der Arbeitsinhalt persönlichen Bedürfnissen entsprechen, ein Erfolgsgefühl vermitteln, durch Leistungsanerkennung eine Selbstwertschätzung hervorbringen und die individuelle Weiterentwicklung fördern. (WEINERT 2004: 271)

Die ideale Tätigkeit vereint somit Verantwortung, Selbstbestimmung, Kontrolle und Autonomie. Fähigkeitseinsatz und Möglichkeiten zur Erlernung neuer Fertigkeiten sollen gewährleistet sein. Abwechslungsreiche, kreative und mitunter schwierige Arbeitstätigkeiten, welche als sinnvoll erachtet werden sowie die Kompetenzen und geistigen Fertigkeiten optimal fordern, stellen weitere Charakteristiken für eine ideale Tätigkeit dar. (vgl. BARBER et al. 1992; FRICKO & BEEHR 1992; MILLER & MONGE 1986; QUARSTEIN et al. 1993 in WEINERT 2004: 271)

Darüber hinaus soll der Handlungsspielraum ausreichend groß, aber nicht überfordernd sein. (vgl. IRONSON, SMITH, BRANNIK, GIBSON & PAUL 1989 in ROSENSTIEL 2000: 404)

#### **6.1.1.2 Jobautonomie**

Jobautonomie wird als ein Schlüsselaspekt zur Vorhersage von Arbeitszufriedenheit verstanden. Es wird antizipiert, dass bei mehr Arbeitsautonomie auch eine größere Arbeitszufriedenheit gegeben ist, da dem Mitarbeiter mehr Freiraum bei der Arbeitsgestaltung zugestanden wird. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 3)

Unabhängig zu arbeiten und die Arbeit selbst zu planen erhöht die Jobattraktivität und infolgedessen die Arbeitszufriedenheit. (CLARK 1998: 9)

In welcher Ausprägung Arbeitsautonomie vorhanden sein muss um Arbeitszufriedenheit hervorzubringen bzw. zu erhöhen bleibt wie die Einbeziehung weiterer Determinanten oftmals unberücksichtigt. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 3)

Ebenso beeinflusst das Ausmaß individuell wahrgenommener Autonomie die Arbeitszufriedenheit. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 6)

Insbesondere in der Soziologie und Psychologie erfolgte eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik. Viele bisher realisierte Studien unterliegen jedoch methodischen Mängeln, sind oftmals nicht repräsentativ, (ANDERSON et al. 1992, BHUIMAN et al. 1996, BIRDSEYS and HILL 1995, LANDERSWEERD and BOUSMANS 1994, SCHIENMAN 2002 in NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 3) meist qualitativer Natur, deskriptiv und weitere Variablen werden ausgeschlossen. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 6)

In einer Studie von NGUYEN et al. hat Jobautonomie einen substantiellen wie hoch signifikanten Einfluss auf Arbeitszufriedenheit. Das Ausmaß variiert zwischen einzelnen Aspekten und sie fanden heraus, dass Arbeitsautonomie mit allen in ihrer Untersuchung einbezogenen Variablen in einer hoch signifikanten, positiven Beziehung steht. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 9)

Bei höherer Autonomie steigt auch die Arbeitszufriedenheit und in ihrer Untersuchung wirkt dieser Aspekt etwas mehr für Frauen als für Männer sowie vornehmlich bei der Variable „Herausforderung im Job“. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 11)

Im Gegensatz dazu zeigen sich in der Studie von CLARK keine geschlechtsspezifischen Unterschiede aber es konnte eine positive Korrelation mit der Variable „Alter“ belegt werden. (CLARK 1998: 9)

In der Forschungstradition wurde der positive Einfluss von Arbeitsautonomie auf Arbeitszufriedenheit empirisch belegt. (PARKER and WALL 1998 in GRIFFIN, PATTERSON, WEST 2001: 540)

#### **6.1.1.3 Organisatorische Anreize (im engeren Sinne)**

Immaterielle organisatorische Anreize zählen zum Personalentwicklungsbereich, welcher sich aus vier Kernelementen zusammensetzt. Zu ihnen zählen die Entwicklungsbedarfsermittlung durch Ziel- und Inhaltsfestlegungen, ein abgestimmtes Personalentwicklungsprogramm, eine Maßnahmengestaltung und -durchführung sowie die Erfolgsvaluierung. (SCHOLZ 2000: 507ff.)

CONRADI versteht Personalentwicklung als die Summe von Maßnahmen, die „systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern.“ (CONRADI 1983: 3 in KASPER / MAYERHOFER 2002: 483f.)

Persönliches Vorwärtsskommen im Unternehmen ist ein Grund für erhöhte Arbeitszufriedenheit. Eine isolierte Betrachtung ist schwierig, da ein Aufstieg weitere positive Konsequenzen wie u.a. einen größeren Handlungsspielraum, eine bessere Entlohnung oder ein höheres Ansehen bedingt. (vgl. v. ROSENSTIEL 1975, 1980 in ROSENSTIEL 2000: 405)

Bei einer Beförderung wird das gewohnte Umfeld verändert und die individuelle Wahrnehmung determiniert ob dies positiv oder negativ wahrgenommen wird. (vgl. FÜRSTENBERG, 1962; v. ROSENSTIEL, NERDINGER & SPIESS, 1991 in ROSENSTIEL 2000: 405)

In der Studie von CLARK geben Frauen an weniger Beförderungsmöglichkeiten als Männer zu haben und es wurde erörtert, dass die Karrieremöglichkeiten generell mit zunehmendem Alter abnehmen. (CLARK 1998: 7)

#### **6.1.1.4 Organisatorische Anreize (im weiteren Sinne)**

Dem Bereich Arbeitsbedingungen wurde insbesondere in früheren Studien ein hoher Stellenwert zugeschrieben. (vgl. LOCKE 1976) Es soll garantiert werden, dass ausreichend Hilfsmittel zur Arbeitsausführung vorhanden sind, der Arbeitsraum freundlich und zweckdienlich gestaltet ist und der Mitarbeiter möglichst wenigen Belastungen (Lärm, Staub, Temperatur, falsche Beleuchtung, ...) ausgesetzt ist. (ROSENSTIEL 2000: 406) Diese Determinante der Arbeitszufriedenheit variiert stark individuell. (vgl. HERZBERG et al. 1957 in WEINERT 2004: 272)

CLARK zufolge wird die Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen durch die Facetten einer erschöpfenden Arbeitstätigkeit, einer harten physischen Arbeit, Stress,

gefährlichen Arbeitsbedingungen, gesundheitsgefährdenden sowie physisch negativen Bedingungen festgelegt. (CLARK 1998: 8)

Darüber hinaus wirkt sich eine flexible Arbeitszeitgestaltung grundsätzlich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. (vgl. KAEMMERER 1971, MARR 1987 in ROSENSTIEL 2000: 406) Der Freizeitkongruenz entsprechend werden fixe Arbeitszeiten umso attraktiver wahrgenommen, je mehr sie den Mitarbeiterbedürfnissen entsprechen. (vgl. VROOM 1964 in ROSENSTIEL 2000: 406)

#### **6.1.1.5 Soziale Anreize**

Als Variablen der sozialen Anreize gelten Führungsstil, Feedback, Gruppenmitgliedschaft, Kommunikation und Information sowie soziale Beziehungen, die im Folgenden näher beschrieben werden.

##### ***6.1.1.5.1 Arbeitsbeziehungen***

Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten und zwischen beiden Gruppen formen den Bereich der interpersonalen Arbeitsbeziehungen. (CLARK 1998: 9)

Bestimmend für das Ausmaß dieser Interaktionen ist die Person selbst, deren Persönlichkeitscharakteristika, Erwartungen, Selbstwertschätzung sowie das Vertrauen in Fähigkeiten und Möglichkeiten. (WEINERT 2004: 273)

Die bedeutsame sozial-relationale Konzeption der Arbeitsbeziehungen zielt auf die Erwartungshaltung von Belohnungen der Mitarbeiter ab. (z.B. HODSON 1985, LOSCOCO and SPITZE 1991, CROSBY 1982, WHARTON and BARON 1994) Dies bedeutet, dass Personen auf Informationen von und soziale Vergleiche mit ihren Peers angewiesen sind und diese Vergleiche auch von Arbeitszufriedenheit direkt beeinflusst werden. (z.B. MARKS 1994, WHARTON and BARON 1987, 1991 in WHARTON, ROTOLO, BIRD 2000: 70)

ROSENSTIEL weist darauf hin je weniger Befriedigungspotential die Arbeitstätigkeit bietet desto bedeutsamer bzw. wichtiger werden Beziehungen zu Kollegen. (ROSENSTIEL 2000: 404)

BARRON and PFEFFER postulieren „*the social relations of work are themselves a source of satisfaction and an important reward and preoccupation for individuals in the workplace.*” (BARRON and PFEFFER 1994: 192 in WHARTON, ROTOLO, BIRD 2000: 70)

CLARK zufolge zeigen sich in seiner Studie positivere Aussagen zu Arbeitsbeziehungen bei den Frauen und es resultiert eine positive Korrelation mit der Variable Alter. (CLARK 1998: 10)

#### **6.1.1.5.2 Unterstützung und Führung durch Vorgesetzte**

Unterstützung von sowie Beachtung, Feedback und Informationsweitergabe durch Vorgesetzte ist eine weitere Determinante von Arbeitszufriedenheit. (YUKL 1989, DURHAM et al. 1997 in GRIFFIN, PATTERSON, WEST 2001: 538)

Verbale Anerkennung bzw. Feedback von Kollegen und Untergeben wirken sich ebenso positiv auf Arbeitszufriedenheit aus (LOCKE 1973 in WEINERT 2004: 272) wie auch der Führungsstil und das Interaktionsmuster zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. (vgl. LANDY, BARNES-FARRELL & CLEVELAND 1980 in WEINERT 2004: 273)

Dies ist FULLER, MORRISON, JONES, BRIDGER und BROWN (1999) zufolge durch ein „*psychological empowerment*“, d.h. durch vermehrte intrinsische Aufgabenmotivation zu erklären. Dieses Postulat zeigt eine aktive Aufgabenorientierung des Mitarbeiters auf. (FELFE und SIX in FISCHER 2006: 56)

Mitarbeiterorientierte Führungskräfte werden positiv bewertet, da sie den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen und ihn unterstützen und fördern, was zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt. (vgl. LIKERT 1961, 1967; HALPIN & WINTER 1957; FLEISHMANN 1953c, 1972a in WEINERT 2004: 273; vgl. NIEDER & NAASE 1977 in ROSENSTIEL 2000: 404)

Die Bedeutung von Feedback wird auch in der Zielsetzungstheorie von LOCKE & LATHAM veranschaulicht, da wie bereits angesprochen diesem Aspekt eine Informations- und Motivationsfunktion zukommt. (vgl. Kapitel 5.6.3.2)

#### **6.1.1.5.3 Kommunikation und Information bzw. Organisation und Leitung**

Die unternehmensinterne Kommunikations- und Informationspolitik gilt als eine weitere Facette der Arbeitszufriedenheit. SCHOCH unterscheidet zwei Formen von Informationsweitergabe. Arbeits- und aufgabenbezogene Aspekte werden meist über Vorgesetzte kommuniziert und diese Form zählt zur sogenannten funktionalen Information. Über den Bereich der Arbeitstätigkeit hinausreichende, das Unternehmen betreffende Informationen werden der motivierenden Information zugerechnet. Der letztgenannte Informationsaspekt kann den Mitarbeiter gegebenenfalls auch in den Gestaltungs- und Entscheidungsprozess einbeziehen. (SCHOCH 1995 in BAYARD 1997: 96)

Idealerweise sollen Informationen rechtzeitig, umfassend und zuverlässig durch Vorgesetzte weitergeleitet werden. Dadurch erhöht sich die Transparenz des Kommunikationsprozesses und korreliert daraus folgend positiv mit Arbeitszufriedenheit. (KOLB 1996 in BAYARD 1997: 97)

Dieser Determinante werden auch die Aspekte Firmenimage, Abteilungszusammenarbeit, Informationsfluss und Firmenpolitik zugerechnet. Nach HERZBERG et al. (1959) handelt es sich hierbei um klassische Hygienefaktoren die ihrerseits keine Zufriedenheit hervorrufen sondern nur Unzufriedenheit vermeiden können. (ROSENSTIEL 2000: 405)

#### **6.1.1.6 Kombination sozialer und organisationaler Bedingungen**

Das Betriebsklima wird vornehmlich von der Industriesoziologie thematisiert, wo soziale Strukturen und interpersonale Beziehungen die objektiven Betriebsbedingungen determinieren, welche das Betriebsklima repräsentieren. (ROSENSTIEL et al. 1983 in ROSENSTIEL 2000: 341)

„Betriebsklima ist die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation und der diese prägenden Bedingungen, wie sie von der Belegschaft wahrgenommen und bewertet werden und deren Verhalten mit prägen“. (ROSENSTIEL in HANGEBRAUCK et al. 2003: 27)

Das Betriebsklima resultiert aus der Differenz der Erwartungen der Mitarbeiter und den objektiv gegebenen Arbeitsbedingungen. Individuelle Einstellungen, Meinungen, Ansichten etc. im Bezug auf die Arbeit formieren sich zu einem Gemeinsamen, dem Betriebsklima, welches unabhängig vom Einzelnen besteht. (VON FRIEDBURG 1963: 19 in KOCK, KUTZNER in HANGEBRAUCK et al. 2003: 15).

Die Analyse des Betriebsklimas umfasst das gesamte Unternehmen bzw. die gesamte Belegschaft. Wertende Stellungnahmen von Wahrnehmungen der Organisationsgegebenheiten werden auf Belegschaftsebene getätigt, wo der Mitarbeiter die sozialen Beziehungsstrukturen beschreibt und bewertet. (ROSENSTIEL in HANGEBRAUCK et al. 2003: 27)

Ein positives Betriebsklima ist insofern wünschenswert, da eine geminderte Fluktuations- und Fehlzeitenrate sowie eine niedrigere Erkrankungswahrscheinlichkeit erreicht werden soll. (ROSENSTIEL in HANGEBRAUCK et al. 2003: 34)

Ein Teilbereich des Betriebsklimas ist das Commitment. Allgemein definiert wird es meist als stabilisierende, verpflichtende Kraft verstanden, welche die Richtung des Verhaltens determiniert und ein Individuum an bestimmte Handlungsweisen bindet. (vgl. MEYER und HERSCOVITCH 2001 in FELFE und SIX in FISCHER 2006: 40) MATHIEU & ZAJAC definieren Commitment prägnant als „*a bond or linking of the individual to the organization.*“ (MATHIEU & ZAJAC 1990: 171 in FELFE und SIX in FISCHER 2006: 40) Diese Bindung muss ebenso im Betriebsklimakonzept berücksichtigt werden.

### **6.1.2 Materielle Anreize des Betriebes**

Materielle Anreize repräsentieren eine Teilkomponente die Arbeitszufriedenheit bedingt und sie setzen sich aus direkten wie indirekten Komponenten zusammen.

#### **6.1.2.1 Direkte Anreize der Belohnung**

In vielen Studien konnte eine positive Korrelation zwischen Bezahlungshöhe und Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden, wobei ein höheres Entgelt mehrere positive Konsequenzen (u.a. Ansehen, Handlungsspielraum) mit sich bringt und daher eine eindeutige Interpretation erschwert. (vgl. OPSAHL & DUNNETTE 1971 in ROSENSTIEL 2000: 406)

Der Aspekt der relationalen Betrachtung der Bezahlung wird insbesondere bei ADAMS Gleichheitstheorie untersucht. (vgl. Kapitel 5.6.2.2)

#### **6.1.2.2 Indirekte Anreize der Belohnung**

Weitere wichtige Aspekte neben der Tätigkeit selbst sind die Belohnung und die Beförderungsmöglichkeiten, wobei die beiden Variablen miteinander korrelieren. Neben der Gewährleistung physiologischer Grundbedürfnisse repräsentieren sie die erbrachte Leistung und fungieren als Statussymbol. Durch sie werden ebenso Anerkennung, Sicherheit und Werte erreicht. (WEINERT 2004: 272)

Die Möglichkeit zur bzw. eine tatsächliche Beförderung wirken jedoch unterschiedlich attraktiv. (vgl. BRAY, CAMPBELL & GRANT 1974 in WEINERT 2004: 272)



## **6.2 Moderatoren**

Die Beziehung zwischen Arbeit und Arbeitszufriedenheit kann auch durch personenspezifische Variablen beeinflusst werden. Die Merkmale und Variablen einer Person haben einen moderierenden Effekt auf die Variablen der Arbeitszufriedenheit und das Erkenntnisinteresse liegt hierbei herauszufinden, welche Personengruppen unterschiedlich auf eine gleiche Situation reagieren. (FISCHER 1991: 9f.)

Studien zufolge sollen persönliche Charakteristika jedoch einen durchwegs geringen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 11)

Im empirischen Teil dieser Diplomarbeit soll u.a. auch die Auswirkung der soziodemographischen Variablen Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeitsdauer und höchste abgeschlossene Ausbildung auf die Arbeitszufriedenheit analysiert werden. Als weitere Moderatorvariablen fungieren der Beschäftigungstyp (Arbeiter oder Angestellte) sowie die Position im Unternehmen (Vorgesetzter oder Mitarbeiter). Mithilfe dieser Variablen soll eine differenzierte Betrachtungsweise des Konstrukts Arbeitszufriedenheit ermöglicht und denkbare Gruppenunterschiede aufgezeigt werden.

### ***6.2.1 Geschlecht***

Als erstes soll der moderierende Effekt der Variable „Geschlecht“ analysiert werden.

CLARK sowie GALDEANO postulieren eine positive Beziehung zwischen der Variablen eine Frau zu sein und Arbeitszufriedenheit. (CLARK 1996, 1997, GALDEANO 2001 in NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 4)

Das sogenannte „gender/job satisfaction paradox“ (KAISER 2002) oder das Paradoxon der zufriedenen weiblichen Mitarbeiter (BENDER et al. 2005) bezieht sich auf die Aussagen von Frauen über eine höhere Arbeitszufriedenheit zu verfügen, obwohl sie objektiv gesehen schlechter am Arbeitsmarkt positioniert sind. Dies schließt ihren

Ausgangspunkt in Hinblick auf Einkommen, Einstellung bzw. Kündigung, Beförderung oder Karriereperspektiven mit ein. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006: 12)

Es wird antizipiert, dass Frauen aufgrund ihrer schlechteren Position am Arbeitsmarkt generell eine niedrigere Erwartungshaltung an die Arbeitstätigkeit haben. Viele Studien bestätigten die These der höheren Arbeitszufriedenheit bei Frauen im Vergleich zu Männern. (vgl. CLARK 1996, 1997, SLOANE/WILLIAMS 2000, SANZ DE GALDEANO 2001a, 2001b in KAISER 2002: 7f.)

Eine länderübergreifende Studie von KAISER konnte die Hypothese zum „gender/job satisfaction paradox“ nicht durchgehend verifizieren sondern zeigte ein länderspezifisch heterogenes Resultat. Es zeichnete sich ab, dass es sich hierbei vornehmlich um ein angelsächsisches Phänomen handelt. (KAISER 2002: 26, 28)

Für die Variable Arbeitszufriedenheit wurden bei der Studie von WITT und NYE (1992) keine systematischen Unterschiede zwischen Männern und Frauen festgestellt, wobei bei einer Eurobarometeruntersuchung NOLL und WITT (2003) wiederum höhere Zufriedenheitswerte bei Frauen unter Kontrolle der Attraktivität der Arbeitsplätze feststellten. (FELFE und SIX in FISCHER 2006: 56)

Diese Kurzübersicht verdeutlicht, dass Resultate bisher realisierter Studien ambivalent ausfallen und nicht eindeutig geklärt werden konnte ob Frauen tatsächlich über eine höhere Arbeitszufriedenheit verfügen als Männer.

### **6.2.2 *Alter***

Bei der Variable Alter gehen Studien grundsätzlich dahingehend konform, dass ältere Personen eine höhere Arbeitszufriedenheit als jüngeren Personen aufweisen. (vgl. DOERING, RHODES & SCHUSTER 1983, GLENN, TAYLOR & WEAVER 1977, WARR 1992 in CLARK, OSWALD and WARR 1996: 57)

Ein möglicher Parameter für eine höhere Arbeitszufriedenheit mit zunehmendem Alter ist, dass sich im Karriereverlauf ältere Mitarbeiter eher in einer Position mit positiven und wünschenswerten Charakteristiken befinden und diese befriedigend wirken. (z.B. JANSON & MARTIN 1982, KALLEBERG & LOSCOCCO 1983, WRIGHT & HAMILTON 1978 in CLARK, OSWALD and WARR 1996: 58) Diese Prämisse wird in der „Job-Change Hypothese“ von WRIGHT & HAMILTON (1978) antizipiert, (SCHULTE in FISCHER 2006: 278) wobei andere Untersuchungen diese Annahme wiederum nicht bestätigen konnten. (vgl. HACKMAN & OLDFHAM 1980, FRIED & FERRIS 1987, LOHER et al. 1985 in SCHULTE in FISCHER 2006: 278)

Einem weiteren Ansatz, nämlich dem der „Grinding Down Hypothese“ von WRIGHT & HAMILTON (1978) folgend haben ältere Mitarbeiter ihre Erwartungen bzw. ihr Anspruchsniveau an die Arbeitsplatzbedingungen angepasst. Aufgrund dieser Modifikation sind sie mit ihrer Beschäftigung zufriedener. (SCHULTE in FISCHER 2006: 279) Eine verminderte Erwartungshaltung wird unterstellt, da weniger Vergleichsstandards positivere Arbeitseinstellungen bedingen und die Soll - Ist Differenz der Erwartungshaltung minimaler ist. (CLARK, OSWALD and WARR 1996: 59, 76) Nach BRUGGEMANN et al. (1975) handelt es sich hierbei um resignative Arbeitszufriedenheit, da keine weiteren Erwartungen bestehen und man deshalb zufrieden ist. Die „Grinding Down Hypothese“ wurde empirisch verifiziert. (SCHULTE in FISCHER 2006: 279)

Gegeben einer positiven Korrelation zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit bleibt ungeklärt ob der Zusammenhang linear (vgl. RHODES 1983, BRUSH et al. 1987 in SCHULTE in FISCHER 2006: 275) oder u-förmig ist. Welche Variablen für das Ausmaß an Arbeitszufriedenheit differenziert nach Altersgruppen letztendlich verantwortlich sind muss noch herausgefunden werden. (CLARK, OSWALD and WARR 1996: 57)

Argumente für einen u-förmigen Arbeitszufriedenheitsverlauf sind, dass jüngere Mitarbeiter noch keine ausreichende Arbeitserfahrung für adäquate Vergleiche besitzen sowie sich prinzipiell über eine Anstellung freuen. (CLARK, OSWALD and WARR 1996: 76)

Darüber hinaus sind für ältere Mitarbeiter andere Arbeitswerte bedeutsam als für jüngere. (CLARK, OSWALD and WARR 1996: 59) Die Werte bilden sich sowohl aus extrinsischen als auch intrinsischen Aspekten. Wissenschaftliche Forschungen fokussieren auf die finanzielle Situation, denn ältere Beschäftigte sind finanziell weniger belastet und unabhängiger, was positiv auf die Arbeitszufriedenheit wirkt. Diese Annahme besagt, dass extrinsische Aspekte mit zunehmendem Alter an Bedeutung verlieren. (SCHULTE in FISCHER 2006: 280)

Gemeinsames Ergebnis von Studien ist, dass bei einer u-förmigen Verteilung sich die niedrigste Arbeitszufriedenheit bei den Anfang Dreißigjährigen zeigt. (CLARK, OSWALD and WARR 1996: 60)

Im Bezug auf die Betriebszugehörigkeitsdauer zeigen empirische Untersuchungen, dass diese Variable den Zusammenhang von Alter und Arbeitszufriedenheit nicht aufhebt. (SCHULTE in FISCHER 2006: 276)

Eine höhere Arbeitszufriedenheit bei älteren Beschäftigten ist nicht bei allen soziodemographischen Gruppierungen gegeben. Differenzen ergeben sich bei Arbeitern und Angestellten sowie bei Mitarbeitern höherer und niedrigerer Hierarchien (ANG et al. 1993, ZEITZ 1990, GOOßENS 1985, WRIGHT & HAMILTON 1978 in SCHULTE in FISCHER 2006: 276)

Auch zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede in Hinsicht auf die Variable „Alter“, wo lineare wie u-förmige Zusammenhänge bei männlichen Befragten deutlicher ausgeprägt sind als bei weiblichen (SYNDER & DIETRICH 1992, GLENN & WEAVER 1985, KALLEBERG & LOSCOCCO 1983, RHODES 1983, HUNT & SAUL 1975).

Ein Großteil dieser Untersuchungen ist jedoch deskriptiv ausgelegt (vgl. LAWRENCE 1996) und lässt keine empirischen Beweise zu. (SCHULTE in FISCHER 2006: 277)

### **6.2.3 Ausbildung**

Eine Vielzahl von Studien geht von einem negativen Zusammenhang der Variablen Ausbildungsniveau und Arbeitszufriedenheit aus. (CLARK 1997, CLARK and OSWALD 1996, SLOANE and WILLIAM 1996 in NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 4)

Ein Erklärungsansatz ist, dass mit zunehmender Bildung die Erwartungen steigen. Es ist wahrscheinlicher, dass höher gebildete Personen eher am sogenannten „*educational mismatch*“ leiden als weniger gebildete Personen. (SLOANE et al. 2000 in SKALLI, THEODOSSIOU, VASILEIOU 2002: 15f.)

Die Differenz zwischen Erwartungen und tatsächlichen Gegebenheiten determiniert letztlich das Ausmaß an Arbeitszufriedenheit. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 4)

### **6.2.4 Position im Unternehmen**

Bei einer Untersuchung von KAISER stellt sich die Position im Unternehmen als signifikanter Prädiktor für Arbeitszufriedenheit heraus. Seine Studie zeigt, dass Vorgesetzte oder Personen in mittleren Positionen zufriedener sind als Personen ohne Mitarbeiterverantwortung. Dieser Aspekt wurde für die allgemeine Arbeitszufriedenheit getestet. (KAISER 2002: 21)

Eine höher wahrgenommene Involvierung im Unternehmen, ein vielfältigerer Tätigkeits- und/oder größerer Verantwortungsbereich sind mögliche Gründe für die höhere Arbeitszufriedenheit bei Personen mit Mitarbeiterverantwortung. (SKALLI, THEODOSSIOU, VASILEIOU 2002: 16)

### **6.2.5 Betriebszugehörigkeitsdauer**

Eine weitere Moderatorvariable ist die Betriebszugehörigkeitsdauer, welche definiert wie lange ein Mitarbeiter bereits im selben Unternehmen beschäftigt ist.

Wird Arbeitszufriedenheit mit der Betriebszugehörigkeitsdauer in Verbindung gebracht, müssen Aspekte der betrieblichen Sozialisation, Gewöhnungseffekte und Aufmerksamkeit berücksichtigt werden.

Je länger ein Mitarbeiter im Betrieb ist, desto vertrauter ist man mit innerbetrieblichen Abläufen und Prozessen und kann diese zum eigenen Nutzen verwenden. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 67 in BAYARD 1997: 76)

Neuere Mitarbeiter haben oft große Erwartungen und müssen sich erst im Betrieb integrieren, sich mit Normen und Richtlinien vertraut machen und ihre Erwartungen mit den betrieblichen Gegebenheiten abstimmen. (WATZKA 1993: 255ff. in BAYARD 1997: 76)

Beim Eintritt wird ein Unternehmensanreiz hoch bewertet, welcher aber im Zeitverlauf durch einen Gewöhnungseffekt an Attraktivität verlieren kann und als selbstverständlich hingenommen wird. (NEUBERGER 1985: 188 in BAYARD 1997: 76)

Gehen persönliche Zielvorstellungen mit den betrieblichen konform, so wird die gegebene Arbeitssituation weniger hinterfragt als wenn es keine Übereinstimmung gibt. (FISCHER 1989: 100ff. in BAYARD 1997: 77) Ausgehend von diesen Prämissen gilt ein langjähriger Mitarbeiter bei ähnlicher Tätigkeit und starker Identifikation mit dem Unternehmen als zufrieden. (BAYARD 1997: 77).

Korrelationen zwischen den Variablen Arbeitszufriedenheit und Betriebszugehörigkeitsdauer sind inkonsistenter als beispielsweise jene zwischen Arbeitszufriedenheit und Alter. (SCHULTE in FISCHER 2006: 276)

### **6.3 Allgemeine Arbeitszufriedenheit**

CLARK klassifiziert in einer Studie Arbeitszufriedenheitsaspekte und erörtert, dass insbesondere gute Arbeitsbeziehungen, der Tätigkeitsinhalt, die Beförderungsmöglichkeiten, die Arbeitszeit, das Einkommen und die Arbeitsschwierigkeit bedeutsam sind. (CLARK 1998: 17)

Einer deutschen Eurobarometerumfrage zufolge wirken insbesondere eine interessante Tätigkeit, Entscheidungsspielräume sowie ein unterstützendes Management positiv auf

Arbeitszufriedenheit. Negative Auswirkungen kommen Stress und der Arbeitsplatzunsicherheit zu. (NOLL & WEICK 2003 in FELFE und SIX in FISCHER 2006: 55)

CORNELIBEN kommt in einer Untersuchung zu ähnlichen Ergebnissen und beschreibt folgende Facetten der Arbeitszufriedenheit als die am bedeutsamsten: Autonomie, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz und Entwicklungsmöglichkeiten. Status sowie körperliche Belastung bei der Tätigkeit sind weitere wichtige Einflussvariablen. An letzter Stelle befinden sich die Aspekte Jobunsicherheit und Arbeitszeit. (CORNELIBEN 2006: 8)

Folgende, durch eine Regression erörterte, Variablen erhöhen Arbeitszufriedenheit signifikant: vielfältige Aufgaben, Möglichkeiten neues dazuzulernen, Beförderungsmöglichkeiten, Selbständigkeit, Einfluss, Lohnniveau, Lohnerhöhung, Sozialleistungen (fringe benefits) sowie gute Beziehungen zu den Kollegen.

Folgende Faktoren üben negative Effekte auf die Arbeitszufriedenheit aus: starke Kontrolle am Arbeitsplatz, Abweichung der gewünschten von der tatsächlichen Arbeitszeit, belastende physische Tätigkeit, ungünstige Umwelteinflüsse, Stress, Konflikte mit Vorgesetzten sowie wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit. (CORNELIBEN 2006: 9)

## **7 Messung von Arbeitszufriedenheit**

Arbeitszufriedenheit als umfassendes Konstrukt kann als unabhängige, abhängige und/oder moderierende Variable analysiert werden. (vgl. BÜSSING 2002; CRANNY, SMITH & STONE 1992, SPECTOR 1997 in BÜSSING et al. in FISCHER 2006: 136) Wie bereits erwähnt war HOPPOCKS der erste Forscher, der Arbeitszufriedenheit ausgehend von theoretischen Überlegungen gemessen hat. (HOPPOCKS 1935 in WEINERT 2004: 255)

### **7.1 Taxativer Überblick über bedeutsame Forschungsinstrumente zur Arbeitszufriedenheit**

Das empirische Erkenntnisinteresse entwickelte sich in verschiedene Richtungen und folgend soll ein kurzer taxativer Überblick über bedeutsame Befragungsdesigns gegeben werden.

#### ***7.1.1 PORTER Instrument***

Eine im anglikanischen Sprachraum häufig angewandte Methode zur Messung der Bedürfnisstruktur ist das „PORTER Instrument“. (PORTER 1962 in WEINERT 2004: 256) Hier wird ein Soll - Ist Vergleich durchgeführt, um Arbeitszufriedenheit aus der Differenz angemessener wahrgenommener und tatsächlich erhaltener Belohnung messbar zu machen. Die persönliche Wichtigkeit von internen Arbeitsaspekten wird mittels summierter gewichteter Differenzbeträge zwischen tatsächlichen und erwarteten Charakteristika erörtert. (KIRCHLER 2005: 262)

#### ***7.1.2 Job Description Index von SMITH, KENDALL und HULIN***

Beim „Job Description Index“ von SMITH, KENDALL und HULIN (1969, rev. 1997; vgl. BALZER et al. 2000 in WEINERT 2004: 256) gilt Arbeitszufriedenheit als eine



Einstellung, die eine Person gegenüber internen und externen Aspekten ihrer Arbeit hat. Die Summe der Zustimmungen bestimmt den Grad der Arbeitszufriedenheit. (KIRCHLER 2005: 264)

### ***7.1.3 KUNIN's Faces Scale***

Bei der von KUNIN kreierten „Faces Scale“ wird die globale Arbeitszufriedenheit mittels Emotionsgesichtern sowie durch facettenspezifisch gewichtete globale Zufriedenheitsdimensionen erforscht. (KIRCHLER 2005: 264)

### ***7.1.4 Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit von FISCHER & LÜCK***

Im deutschen Sprachraum erlangten insbesondere die „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)“ von FISCHER & LÜCK (1972) sowie der „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“ (siehe Kapitel 7.1.5) von NEUBERGER / ALLERBECK an Bedeutung. (ROSENSTIEL 2005: 293f.)

Die „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit“ wurde als Lang- und Kurzform entwickelt und fokussiert auf die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst. Weitere Aspekte der Arbeitszufriedenheit bleiben jedoch unberücksichtigt. Rationale Überlegung für diese Einschränkung sind zahlreiche Studienergebnisse, bei denen dem Aspekt „Tätigkeit selbst“ die höchste Relevanz bei der Konstrukterforschung zukommt. Diese Komponente determiniert Arbeitszufriedenheit am stärksten und repräsentiert den wichtigsten intrinsischen Aspekt. (ROSENSTIEL 2000: 399)

### ***7.1.5 Arbeitsbeschreibungsbogen von NEUBERGER / ALLERBECK***

Der „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“ von NEUBERGER / ALLERBECK wird als Weiterentwicklung des „Job Description Index (JDI)“ betrachtet. (vgl. SMITH, KENDALL & HULIN, 1969 in ROSENSTIEL 2005: 293f.)

Bei dieser Methode resultiert Arbeitszufriedenheit aus der Einstellung zu verschiedenen inhaltlichen Facetten der Arbeitssituation wie Kollegen, Vorgesetzte, Tätigkeit selbst, äußere Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, berufliche Weiterentwicklung, Bezahlung, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit sowie der Arbeit und dem Leben im Allgemeinen. (ROSENSTIEL 2005: 294) Die situative Arbeitszufriedenheit wird vornehmlich durch Likert-Skalen erhoben.

Weitere erwähnenswerte Erhebungsinstrumente sind u.a. der „Minnesota Satisfaction Questionnaire“ von WEISS et al. (1967) sowie SPECTOR's „Job Satisfaction Survey“. (SPECTOR 1985 in WEINERT 2004: 256) Nach diesen klassischen Untersuchungsmethoden entstanden jedoch keine neueren relevanten Erhebungsinstrumente mehr.

## **7.2 Modellansätze der Arbeitszufriedenheit**

Die Methodenvielfalt resultiert aus unterschiedlichen Operationalisierungen, einer Unterteilung des Konstrukts Arbeitszufriedenheit in additive, subtraktive und multiplikative Modelle sowie differenzierten Zielsetzungen bei denen Arbeitszufriedenheit sowohl als globale Größe als auch als Zusammensetzung verschiedener Facetten verstanden wird. (WEINERT 2004: 256)

Bei additiven Modellen wird die Gesamtarbeitszufriedenheit als Summe oder Durchschnitt einzelner Zufriedenheitswerte gemessen.

Durch die Erörterung der Differenz zwischen erwarteter und erfüllter Bedürfnisse wird bei subtraktiven Modellen Arbeitszufriedenheit gemessen. (KIRCHLER 2005: 262)

Ausgangspunkt bei multiplikativen Arbeitszufriedenheitsmodellen ist, dass Arbeitszufriedenheit als Funktion der Summe der Arbeitsergebnisse (Belohnung bzw. Zufriedenheit mit Arbeitsfacetten) und der Stärke der Erwünschtheit dieser Ergebnisse (Motivationsvariable) verstanden wird. (WEINERT 2004: 257)

Im Falle einer inhaltlichen Differenzierung kann sich dahingehend ein Problem ergeben, dass die Facetten als voneinander unabhängig betrachtet werden. Nichtsdestotrotz weisen Forschungen auf Korrelationen unter den Subskalen hin und diese Tatsache

rechtfertigt es, Einzelwerte additiv zu Gesamtarbeitszufriedenheiten zusammenzufassen. (ROSENSTIEL 2005: 294)

### **7.3 Allgemeine Arbeitszufriedenheit vs. Aspektzufriedenheiten**

Der Indikator Arbeitszufriedenheit ist wie bereits mehrfach angeführt ein höchst subjektives wie relatives Konstrukt (KIRCHLER 2005: 261) und abhängig vom Anspruchsniveau, persönlichen Erfahrungen und wahrgenommen wie tatsächlichen Alternativen einer Person. (vgl. WERNER 1974 in ROSENSTIEL 2000: 407)

Bei der Konstruktion der Messinstrumente muss vorab geklärt werden, ob es sich um ein ein- oder mehrdimensionales Konzept handeln soll. Faktorenanalysen bestätigten, dass Arbeitszufriedenheit generell als ein aus verschiedenen Faktoren bestehendes empirisches Konstrukt gilt. (ROSENSTIEL 2000: 395)

Als undifferenziertes Globalkonstrukt wird die allgemeine Arbeitszufriedenheit von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. (FISCHER 1989: 11) Die Zusammensetzung und Gewichtung der Einzelaspekte zur allgemeinen Arbeitszufriedenheitsaussage ist ungenau und kann nicht direkt erörtert werden. (NEUBERGER 1985: 192 in BAYARD 1997: 24) Auch ist sie nicht geeignet Unterschiede in Gruppen oder im Zeitverlauf darzustellen. (FISCHER EUFINGER 1991: 115 in BAYARD 1997: 23f.)

BORG & FRITSCHKE zufolge ist die Frage zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit stärker persönlichkeitsdeterminiert als Summenscores ausgewählter Items. (BORG & FRITSCHKE 1988 in FISCHER 1991: 10)

Bei der allgemeinen Arbeitszufriedenheit ergeben sich meist sehr hohe Zufriedenheitswerte, wie z.B. auch SIX und KLEINBECK aufzeigen, das zwischen 81 % und 92 % der Befragten angeben zufrieden zu sein. (SIX und KLEINBECK 1989 in ROSENSTIEL 2000: 407)

FISCHER spricht sogar von einer funktionalen Überlastung des globalen Arbeitszufriedenheitskonzepts (FISCHER 1991: 5) und auch WARR zufolge liefern multiple Einzelstatements reliablere Einschätzungen der Arbeitszufriedenheit. (WARR 1987, 1994 in KAHNEMAN 2003: 395f.)

Trotz dieser Einwände soll eine Frage zur Gesamtarbeitszufriedenheit in keinem Konzept fehlen, da signifikante positive Korrelationen mit Arbeitsfacetten empirisch nachgewiesen sind. (ROSENSTIEL 2000: 395) Als globale Größe ermöglicht sie einen Bezugsrahmen zur Relativierung der Aspektzufriedenheiten und schafft eine Basis zur Erforschung grundlegender Unterschiede einer Arbeitssituation. (FISCHER 1991: 10)

Differenzierte Untersuchungsmethoden zur Arbeitszufriedenheit zeigen, dass bis dato kein allgemein gültiges Verständnis des Terms gegeben ist. Unterschiedlichste Fragestellungen und methodische Aufbereitungen werden durchgeführt, was die Thematik vieler konzeptueller wie methodenbasierter Debatten ist. Arbeitszufriedenheit scheint ein leicht zu verstehendes Konstrukt zu sein, das sich bei genauerer Betrachtung jedoch als sehr komplex herausstellt. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006: 25f.)

## **8 Mitarbeiterbefragung**

Zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit im ausgewählten Unternehmen wurde die Methode der Mitarbeiterbefragung gewählt. In diesem Kapitel soll eine Begriffsbestimmung erfolgen sowie die Ziele und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen sollen diskutiert werden. Auch werden die Möglichkeiten und Grenzen einer Mitarbeiterbefragung aufgezeigt und Informationen zur Überwindung von diesen Widerständen gegeben.

### **8.1 Ziele und Funktionen einer Mitarbeiterbefragung**

In den Sozialwissenschaften wird die Mitarbeiterbefragung sehr häufig angewendet, da sie als Informationserfassungsmethodik vielfältig hinsichtlich Zielsetzungen und Befragungsarten einsetzbar ist. (BUNGARD in BUNGARD / JÖNS 1997: 6)

Synonyme Begriffe für Mitarbeiterbefragung sind u.a. Betriebsumfrage, innerbetriebliche Meinungsumfrage, Belegschaftsbefragung, innerbetriebliche Einstellungsforschung, soziologische Betriebsuntersuchung, Betriebsklima-Analyse (JÖNS in BUNGARD / JÖNS 1997: 15) oder Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse. (DOMSCH / LADWIG 2006: 1)

DOMSCH / LADWIG (2006) präzisieren eine Mitarbeiterbefragung als

- ein Instrument partizipativer Führung und Zusammenarbeit,
- initiiert von der Unternehmensleitung in Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervvertretungen,
- mittels standardisierter und/oder teilstandardisierter Fragebögen bzw. Interviews,
- anonym sowie freiwillig,
- bei einer Vollerhebung, repräsentativen Stichprobe oder bestimmten Zielgruppe,
- unter Berücksichtigung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen,
- online oder schriftlich(e),

- Informationssammlung über Einstellungen, Erwartungen, Bedürfnisse und Änderungsvorschläge der Mitarbeiter,
- im Bezug auf bestimmte betriebliche Bereiche bzw. Thematiken,
- zur Analyse betrieblicher Stärken und Schwächen,
- deren Ursachen zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und der Unternehmensleitung diskutiert werden,
- um gemeinsam konkrete Veränderungsprozesse im Rahmen des Change Managements zu realisieren und
- die Erfolgswirksamkeit zu bewerten. (DOMSCH / LADWIG 2006: 1f.)

Ähnliche Definitionen liefern BUNGARD (in BUNGARD / JÖNS 1997: 6f.) sowie NEUGEBAUER (vgl. NEUGEBAUER 2003: 7)

Die Ziele einer Mitarbeiterbefragung dienen weder per se der Produktivitätsverbesserung noch der Arbeitswelthumanisierung, da die Geschäftsleitung die Zielsetzung sowie Befragungsthematik vorgibt und diese somit beide Aspekte umfassen kann. (JÖNS in BUNGARD / JÖNS 1997: 17) Die systematische Befragung dient jedoch vornehmlich der Erreichung von Organisationszielen. (NEUGEBAUER 2003: 5)

### ***8.1.1 Instrumentelle Funktionen***

Die Diagnose-, Evaluations-, Interventions- und Kontrollfunktionen gelten als instrumentelle Funktionen der Mitarbeiterbefragung, welche nachfolgend näher beschrieben werden sollen.

#### **8.1.1.1 Diagnose- und Evaluationsfunktion**

Die Mitarbeiterbefragung ist vorrangig ein Erhebungs-, Analyse- und Diagnoseinstrument, da Informationen über die Zufriedenheit mit den Arbeitsfacetten erörtert werden sollen. (NEUGEBAUER 2003: 7)

Insbesondere sollen die aktuelle Unternehmenssituation erfasst, eine allgemeine (strategische) Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt, Bestandsaufnahmen und Bedarfsermittlungen für konkrete Projekte realisiert und spezifische Problemstellungen analysiert werden. (JÖNS in BUNGARD / JÖNS 1997: 18f.)

NEUGEBAUER nennt die Identifikation von Schwachstellen und Stärken zur organisationalen Leistungs- und Effizienzsteigerung als primäre Ziele. (NEUGEBAUER 2003: 9)

Darüber hinaus soll die Mitarbeiterbefragung als versachlichte Diskussion (DOMSCH / LADWIG 2006: 4), Informationsgrundlagen für weitere zentrale wie dezentrale Planungen schaffen. (JÖNS in BUNGARD / JÖNS 1997: 19)

#### **8.1.1.2 Interventionsfunktion**

Die Planung und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung an sich stellt stets einen gestalterischen Eingriff dar, auf welchen die Mitarbeiter reagieren und der das Unternehmen als soziale Einheit verändert. (BORG 1995: 9 in JÖNS in BUNGARD / JÖNS 1997: 16)

Als Partizipationsinstrument ermöglicht es den Mitarbeitern sich aktiv an Unternehmensbelangen zu beteiligen. Ein sozialer Distanzabbau zwischen Unternehmensleitung, Vorgesetzten und Arbeitnehmern sowie eine offene intensive Kommunikation und Kooperation sollen gefördert werden, (DOMSCH / LADWIG 2006: 5) um dadurch Verbesserungsprozesse zu implementieren. (JÖNS in BUNGARD / JÖNS 1997: 18)

#### **8.1.1.3 Kontrollfunktion**

Die Kontrollfunktion einer Mitarbeiterbefragung soll die Realisation und den Umsetzungsgrad konkreter Maßnahmen sowie (veränderte) Verhaltensweisen von Vorgesetzten prüfen. (JÖNS in BUNGARD / JÖNS 1997: 18f.)

Idealerweise erfolgt ein Datenvergleich früherer Mitarbeiterbefragungen zur Erfolgskontrolle bzw. zum Benchmarking (FIES / SCHMITT 1997: 201 in BUNGARD / JÖNS 1997: 18f.), wobei die Validität der Vergleichsdaten gewährleistet werden muss.

Ausgehend vom reinen Zahlenvergleich zur Informationssammlung sollen spezifische Maßnahmenkataloge für Einzel- oder Gesamtprojekte erstellt werden. (NEUGEBAUER 2003: 8)

### ***8.1.2 Zielsetzung der Mitarbeiterbefragung***

Im untersuchten Unternehmen wird erstmalig eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt und die vorrangige Zielsetzung ist die Erfassung des Status quo der Arbeitszufriedenheit und dessen Ergebnispräsentation für alle Mitarbeiter.

Die Arbeitszufriedenheit soll für die Unternehmensauswertung nach Subgruppen aufgeschlüsselt erfasst, aufbereitet und analysiert werden. In einem ersten Schritt werden die Ergebnisse der Geschäftsleitung präsentiert, um diese anschließend an das Gesamtunternehmen weiterzugeben. Besteht ein Handlungsbedarf sollen Aktionspläne ausgearbeitet und idealerweise deren Wirksamkeit in einer erneuten Befragung überprüft werden.

## **8.2 Problematiken der Zufriedenheitsmessung**

Betrachtet man die Arbeitszufriedenheitsforschung aus modelltheoretischer Perspektive, der eine Rekonstruktion des Gegenstandsbereiches zugrunde liegt, so muss die Ergebnisbeeinflussung durch den Durchführungsprozess berücksichtigt werden.

Wie bereits erwähnt, ist nach FISCHER ein globales Arbeitszufriedenheitskonzept funktional überlastet um alle Facetten der Arbeitszufriedenheit in einem Konstrukt aussagekräftig zusammenzufassen zu können. Auch kann man nur durch eine differenzierte Betrachtung sowie einer theoretisch differenzierten Konstruktkonzeption den verschiedenen Zielsetzungen gerecht werden. Als drittes Element nennt er die empirischen Erhebungs- und Analyseverfahren, welche in einem dreistufigen Prozess die Arbeitszufriedenheit einer Person abbilden sollen.

Bei der ersten semantischen Stufe muss der Respondent in einem kognitiven Prozess eine „*innere Modellbildung des Arbeitsleben*“ (FISCHER 1991: 5f.) der wahrgenommenen Erfahrungen durchführen, (FISCHER 1991: 5f.) um diese beim



zweiten Schritt verbal wie schriftlich wiederzugeben, wobei der Interventionscharakter der Befragung berücksichtigt werden muss. (KIRCHLER 2005: 264)

In der dritten semantischen Stufe wird die Antwort, d.h. das Zufriedenheitsempfinden, einem numerischen Wert zugeordnet. Da Arbeitszufriedenheit nicht direkt wiedergegeben werden kann unterliegt sie einer gewissen Verzerrung.

Die Mitarbeiterbefragung ist an sich ein sozialer Prozess, welcher sich nicht völlig unabhängig vom Mess- oder Erkenntnisprozess entwickelt. (FISCHER 1991:5f.)

### **8.3 Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiterbefragung**

Als Ergänzung der zuvor angeführten Risiken der Zufriedenheitsforschung soll im Besonderen auf die Möglichkeiten und Grenzen einer Mitarbeiterbefragung eingegangen werden.

Als Instrument der Einstellungsmessung werden subjektive Befragungsergebnisse, die nicht zwingend objektiven Gegebenheiten entsprechen, eruiert. (BUNGARD in BUNGARD / JÖNS 1997: 12)

Bei der Ausarbeitung des Fragebogens sollen, trotz einer Vorselektion von Fragen, alle für das Unternehmen relevanten Fragestellungen berücksichtigt werden. (NEUBERGER 1996 in BUNGARD in BUNGARD / JÖNS 1997: 13)

Eine relativierte Betrachtung und Interpretation ist bedeutsam, da die Statements im Bewusstsein einer Mitarbeiterbefragung mit Veränderungsmöglichkeiten beantwortet werden und Reaktivitätsprobleme möglich sind.

Die Rücklaufquote determiniert die Aussagekraft und Interpretationsmöglichkeit von Ergebnissen, wobei Quoten von über 70 % als hervorragend gelten, jene über 50 % als akzeptabel und bei weniger als der Hälfte sind die Resultate bedingt generalisierbar. Auch sollen Korrelations- und Regressionsanalysen gegenüber kausalen Beziehungen bevorzugt werden, um Ergebnisse nicht überzuinterpretieren. (BUNGARD in BUNGARD / JÖNS 1997: 13f.)

Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung hängt unmittelbar von der Genauigkeit der zeitlichen und inhaltlichen Vorbereitung bzw. Planung des Gesamtprojekts sowie der Akzeptanz, Zielidentifikation und Unterstützung aller Beteiligten, d.h. der

Unternehmensleitung, der Mitarbeiter und der Arbeitnehmervertretungen ab. (DOMSCH / LADWIG 2006: 17)

## **8.4 Überwindung von Widerständen bei der Mitarbeiterbefragung**

Für eine erfolgreiche Mitarbeiterbefragung müssen verschiedene Aspekte unbedingt erfüllt werden.

Durch eine Sicherung der Anonymität soll eine hohe Beteiligungsrate erzielt werden, damit die Ergebnisse als ehrlich und aussagekräftig gewertet werden können. Die Veröffentlichung der Resultate soll ausschließlich in aggregierter Form erfolgen um Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter auszuschließen. Oft wird mit externen Personen bzw. Institutionen zur Verdeutlichung der vertraulichen Datenbehandlung zusammengearbeitet. Dieser Aspekt wird auch in dieser Studie berücksichtigt.

Die innerbetriebliche Aufklärungsarbeit ist eine entscheidende Komponente für die erfolgreiche Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Es sollen präzise und sachliche Informationen über Ziele, Inhalte, freiwillige Teilnahme, den organisatorischen Ablauf und das Auswertungsverfahren erfolgen, um Widerstände und Unsicherheiten von Befragten zu vermeiden.

Dieser zweistufige Prozess beinhaltet die generelle Information über Zielvorgaben für das Management, Führungskräfte, Mitarbeitervertretungen und die Mitarbeiter selbst. Die Informationsweitergabe kann mittels Rundschreiben, Berichten in Werkszeitungen, Informationsmärkten oder Intranet erfolgen und dem Fragebogen soll zusätzlich eine schriftliche Instruktion beigelegt werden. (DOMSCH / LADWIG 2006: 18f.)

Positiv wirken sich offene und ehrliche Diskussionen über weitere geplante, realisierbare wie nicht realisierbare Projekte aus. (vgl. HINDRIS 1996) Eine Zensur oder das Verschweigen von Untersuchungsergebnissen ist vehement zu negieren, da sich dies nicht nur auf das Betriebsklima negativ auswirkt. (BORG in INGWER / BORG 2003: 33f.)

Idealerweise wird in einer vorhergehenden Mitarbeiterversammlung auf befragungsrelevante Themen eingegangen, Diskussionsmöglichkeiten geschaffen und der Betriebsrat vom Projektstart an mit einbezogen. (DOMSCH / LADWIG 2006:19)

Aus direkten Befragungen resultieren empirisch besser belegte Verhaltenskorrelate, die u.a. auf verständlichere und leichter beantwortbare unmittelbare Fragen zurückzuführen sind. Indirekte Verfahren wirken unterschiedlich und erfassen eher soziale Stereotype als Zufriedenheiten. (ROSENSTIEL 2000: 397)

Kritisch zu betrachten ist, ob mit ersterem Verfahren die tatsächliche Arbeitszufriedenheit ergründet werden kann oder ob nur das erwünschte erfasst wird. Letzteres wird durch die Tatsache bestätigt, dass in Befragungen ca. 80 % der Befragten angeben mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein. (vgl. SEMMER & UDRIS 1995 in ROSENSTIEL 2000: 398)

Ein Kernproblem der Arbeitszufriedenheitsforschung liegt insbesondere bei den wenigen theoretischen Konnexpunkten für empirische Messungen. (BÜSSING et al. in FISCHER 2006: 136)

## **9 Empirie**

Infolge der theoretischen Überlegungen soll nun eine Mitarbeiterbefragung zum Thema Arbeitszufriedenheit durchgeführt werden. Ein passendes Unternehmen zu finden gestaltete sich als schwierig, da entweder bereits Mitarbeiterbefragungen durchgeführt wurden oder wenn noch keine realisiert wurde, die Unternehmensvertreter aus verschiedensten Gründen der Thematik sehr kritisch gegenüberstanden. Nach über 2-monatiger intensiver Suche wurde doch noch ein Unternehmen gefunden, in welchem noch nie eine Mitarbeiterbefragung stattgefunden hat und gerade deshalb war die Unternehmensleitung an einer Durchführung interessiert. Das ausgewählte Unternehmen ist ein international tätiger Hersteller von Wintersportartikeln.

### **9.1 Zielsetzung der Studie**

Anhand der vorliegenden Untersuchung soll die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter eines internationalen Sportartikelunternehmens dargestellt werden. Die quantitative Mitarbeiterbefragung fand vom 26. bis 30. März 2007 statt.

Zur Darstellung der Stichprobenbeschaffenheit werden zu Beginn die soziodemographischen Variablen deskriptiv ausgewertet, um anschließend mittels fortführenden deskriptiven Auswertungen der einzelnen Arbeitszufriedenheitsstatements, der Gesamtarbeitszufriedenheit und der qualitativen Fragestellungen einen Überblick über die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ermöglichen zu können.

Eine umfangreiche Analyse der einzelnen Teilbereiche erfolgt bei der Überprüfung der Hypothesen, welche die Grundlage für Interpretationen und Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter darstellt. Abschließend sollen in einer Regressionsanalyse die Arbeitszufriedenheitsfacetten einbezogen werden um einen Zusammenhang mit der Gesamtarbeitszufriedenheit zu veranschaulichen.

Untersuchungsgegenstand ist das Konstrukt Arbeitszufriedenheit, dessen Komponenten zur Hypothesentestung herangezogen werden. Zur Überprüfung der Fragestellungen werden folgende Teilbereiche mit einbezogen:

- Arbeitsbedingungen
- Tätigkeit selbst
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Bezahlung
- Kollegen
- Direkter Vorgesetzte
- Kommunikation und Information
- Betriebsklima

Für die vorliegende Untersuchung wurden die oben genannten Teilbereiche des Syndroms „Arbeitszufriedenheit“ ausgewählt, da diese im Untersuchungsinteresse zahlreicher Arbeitszufriedenheitstheorien stehen. Sowohl bei MASLOW mit seinem Modell der Bedürfnispyramide als auch bei ALDERFER mit der Unterscheidung von Existenz-, Sozial- und Selbsterfüllungsbedürfnissen finden sich zahlreiche Aspekte in diesen Komponenten wieder. Auch bei HERZBERG's Theorie zu den Defizit- und Wachstumsbedürfnissen sind einige in seiner Studie erwähnte Elemente den oben genannten Arbeitszufriedenheitsteilbereiche zuordenbar.

In verschiedenen Studien populärer Messinstrumente wurden diese Komponenten isoliert und gelten daher als charakteristische Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit. (WEINERT 2004: 257) Bspw. werden in abgewandelter Form diese klassischen Facetten beim Arbeitsbeschreibungsbogen von NEUBERGER / ALLERBECK (1976) analysiert.

Darüber hinaus bestätigte die Unternehmensleitung diese Bereiche für ihre Zielsetzungen als untersuchungsrelevant, was die Eingrenzung auf diese Komponenten rechtfertigt.

## **9.2 Forschungsinteresse zur Arbeitszufriedenheit**

### ***9.2.1 Forschungsfragen***

Folgende Forschungsfragen repräsentieren das Grundgerüst zur Erörterung der Arbeitszufriedenheit im untersuchten Unternehmen:

- Wie sieht das derzeitige Bild der Arbeitszufriedenheit im untersuchten Unternehmen aus?
- Gibt es signifikante Arbeitszufriedenheitsunterschiede im Hinblick auf soziodemographische Variablen?
- Welche Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit stehen am stärksten mit der Gesamtarbeitszufriedenheit in Verbindung bzw. üben den größten Einfluss auf diese aus?

Diese und ähnliche Fragestellungen sollen in den nachfolgenden Untersuchungen beantwortet werden. Primäre Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist die Erfassung und Diagnose des Status quo der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Die Betrachtung erfolgt aufgeschlüsselt nach soziodemographischen Variablen und es werden sowohl Determinanten wie auch Moderatoren der Arbeitszufriedenheit in die Auswertung einbezogen.

Für das Unternehmen erfolgte eine eigenständige deskriptive Auswertung, differenziert sowohl nach Abteilungsbereichen als auch soziodemographischen Komponenten.

### ***9.2.2 Hypothesenfindung und Operationalisierung der Variablen***

Ausgehend vom bisherigen Forschungsstand, theoretischen Überlegungen und dem Erkenntnisinteresse der Unternehmensleitung sollen folgende Hypothesen untersucht und mittels Korrelationen, Kreuztabellen, t-Test, Faktorenanalysen, Varianzanalysen sowie einer Regressionsanalyse geprüft werden.

Bei einer Vielzahl der in dieser Arbeit vorgestellten Studien werden Variablen ausschließlich mit einer Variablen zur Gesamtarbeitszufriedenheit in Verbindung

gebracht. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit jedoch nicht ausschließlich auf die Gesamtarbeitszufriedenheit gerichtet ist, werden die nachfolgenden Hypothesen insbesondere auch für die verschiedenen Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit untersucht.

**Hypothese 1:** Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Aspektzufriedenheiten und der Gesamtarbeitszufriedenheit.

Operationalisierung:

Abhängige Variable: Gesamtarbeitszufriedenheit (Frage 66 – siehe Appendix A)

Unabhängige Variablen: Indizes der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche (jeweils exklusive der bereichsspezifischen Frage zur Gesamtarbeitszufriedenheit und der offenen Frage)

**Hypothese 2:** Je höher die Arbeitsautonomie, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.

Operationalisierung:

Abhängige Variablen: Indizes der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche (jeweils exklusive der bereichsspezifischen Frage zur Gesamtarbeitszufriedenheit und der offenen Frage) und Gesamtarbeitszufriedenheit (Frage 66 – siehe Appendix A)

Unabhängige Variable: wahrgenommene Arbeitsautonomie (Index aus den Fragen 7, 14 und 42 – siehe Appendix A)

**Hypothese 3:** Frauen haben eine höhere Arbeitszufriedenheit als Männer.

Operationalisierung:

Abhängige Variable: Indizes der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche (jeweils exklusive der bereichsspezifischen Frage zur Gesamtarbeitszufriedenheit und der offenen Frage) und Gesamtarbeitszufriedenheit (Frage 66 – siehe Appendix A)

Unabhängige Variable: Geschlecht (Frage 70 – siehe Appendix A)

**Hypothese 4:** Es zeigt sich ein u-förmiger Verlauf der Arbeitszufriedenheit im Bezug auf das Alter.

Operationalisierung:

Abhängige Variable: Indizes der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche (jeweils exklusive der bereichsspezifischen Frage zur Gesamtarbeitszufriedenheit und der offenen Frage) und Gesamtarbeitszufriedenheit (Frage 66 – siehe Appendix A)

Unabhängige Variable: Alter (Frage 71 – siehe Appendix A)

**Hypothese 5:** Je länger die Betriebszugehörigkeitsdauer, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.

Operationalisierung:

Abhängige Variable: Indizes der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche (jeweils exklusive der bereichsspezifischen Frage zur Gesamtarbeitszufriedenheit und der offenen Frage) und Gesamtarbeitszufriedenheit (Frage 66 – siehe Appendix A)

Unabhängige Variable: Betriebszugehörigkeitsdauer (Frage 72 – siehe Appendix A)

**Hypothese 6:** Je höher das Ausbildungsniveau, desto niedriger ist die Arbeitszufriedenheit.

Operationalisierung:

Abhängige Variable: Indizes der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche (jeweils exklusive der bereichsspezifischen Frage zur Gesamtarbeitszufriedenheit und der offenen Frage) und Gesamtarbeitszufriedenheit (Frage 66 – siehe Appendix A)

Unabhängige Variable: höchste abgeschlossene Ausbildung (Frage 73 – siehe Appendix A)

**Hypothese 7:** Vorgesetzte haben eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.



Operationalisierung:

Abhängige Variable: Indizes der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche (jeweils exklusive der bereichsspezifischen Frage zur Gesamtarbeitszufriedenheit und der offenen Frage) und Gesamtarbeitszufriedenheit (Frage 66 – siehe Appendix A)

Unabhängige Variable: Beschäftigungstyp (Frage 67 – siehe Appendix A)

## **9.3 Methodik**

Im Folgenden soll eine Kurzübersicht über den Auswertungsprozess geschaffen werden. Zu Beginn wird ein detaillierter Überblick über das Datenerhebungsinstrument sowie den Fragebogen gegeben, um weiterführend die Durchführungsbedingungen zu klären und um abschließend die ersten deskriptiven Resultate zu präsentieren und die Hypothesen zu testen.

### ***9.3.1 Instrument der Datenerhebung***

Die vorhergehenden Kapitel befassten sich mit den relevanten Teilbereichen der Arbeitszufriedenheit und in Übereinstimmung mit theoretischen und praxisrelevanten Fragestellungen werden die unter Punkt 9.3.3 angeführten Merkmalsbereiche für den finalen Fragebogen zusammengestellt. Die Fragebogenitems wurden sowohl aus bereits bestehenden Instrumenten übernommen als auch selbst entworfen.

Der Fragebogen erhebt den Anspruch die subjektiv wahrgenommenen Einstellungen zu den Teilbereichen der Arbeitszufriedenheit zu erfassen. Es wird davon ausgegangen, dass objektive Gegebenheiten mit diesem Instrument nicht erfasst werden. Der Fragebogen kann im Appendix unter Punkt A nachgeschlagen werden.

### ***9.3.2 Datenerhebung und Durchführung***

Um einen passenden, d.h. auf das Unternehmen zugeschnittenen Fragebogen entwerfen zu können, wurde zu Beginn ein leitfadenorientiertes Experteninterview mit der

Assistentin des Geschäftsführers geführt. Dieses stellte die Grundlage für erste Modifikationen des Fragebogens dar. Im Zuge dieses Experteninterviews wurde der Draft des Fragebogens nach Themenbereichen gegliedert diskutiert, um ggf. formelle wie inhaltliche Anpassungen vornehmen zu können. Unter anderem wurde besprochen, ob Themenstellungen fehlen und/oder detaillierter behandelt werden sollen, ob die Fragebogenformulierung bzw. das Informationsschreiben an den Betriebsjargon angeglichen werden soll oder ob die Unternehmensstruktur stärker berücksichtigt werden soll.

Nach Abschluss der Fragebogenmodifikationen wurden 4 Pretests im Unternehmen durchgeführt. Die Assistentin des Geschäftsführers wählte aus verschiedenen Unternehmensbereichen Teilnehmer aus von denen sie annahm, dass eine grundsätzliche Bereitschaft und Interesse zur Mitwirkung bestehen würde. Die ausgewählten Mitarbeiter konnten den Pretest während der Arbeitszeit ausfüllen und direkt anschließend Unklarheiten hinsichtlich des Inhalts und/oder der formalen Aufbereitung des Fragebogens mit der Assistentin des Geschäftsführers besprechen. Die aus den Pretests gewonnenen Informationen implizierten nur geringfügige Änderungen, da sich für die Testpersonen fast keine Unklarheiten ergaben.

Eine Woche vor der Mitarbeiterbefragung startete eine Informationskampagne mit einem umfangreicheren Maßnahmenbündel. Ein direktes Anschreiben, unterzeichnet von der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat und der Verfasserin der Diplomarbeit über Zeitpunkt, Ziele, Nutzen und Erwartungen der Mitarbeiterbefragung wurde an alle Mitarbeiter ausgeteilt und sollte über die Eckpunkte der Aktion informieren. Darüber hinaus wurden Informationsblätter zu den antizipierten und aus der Literatur entnommenen häufigsten Fragen zur Mitarbeiterbefragung (siehe Appendix C - FAQ MAB) u.a. am schwarzen Brett, im Lift und im Eingangsbereich ausgehängt sowie nochmals jedem einzelnen Fragebogen beigelegt. Diese Dokumente finden sich im Appendix unter Punkt A, B und C wieder.

Zur Untersuchung der Hypothesen erschien die Methode einer schriftlichen, anonymen Mitarbeiterbefragung mittels standardisiertem Fragebogen am geeignetsten. Der Großteil des Fragebogens setzt sich aus geschlossenen Fragen zusammen und wird bei jedem Themenbereich durch je eine offene Frage ergänzt. Die Zielsetzung für die

Berücksichtigung offener Fragen ist noch nicht angesprochene Aspekte zu erörtern und weitere Erkenntnisgewinne zu ermöglichen.

Die Mitarbeiterbefragung fand vom 26. bis 30. März 2007 statt und für den Befragungszeitraum wurde eine Woche mit einer zweiwöchigen Nachfrist gewählt, um auch verhinderten Mitarbeitern (Urlaub, Krankheit etc.) die Teilnahme an der Untersuchung zu ermöglichen. Der Fragebogen konnte während der Arbeitszeit ausgefüllt werden und in einer verschlossenen Urne im Eingangsbereich abgegeben werden. Die Öffnung der Urne sowie Auszählung der Fragebögen erfolgte im Beisein des Betriebsrates und der Assistentin des Geschäftsführers.

### ***9.3.3 Konfigurationstabelle des Fragebogen***

<b>Merkmalsbereich (je 1 Item)</b>	<b>Quelle</b>	<b>Frage #</b>
<b>Arbeitsbedingungen</b>		
Arbeitsplatzausstattung	BORG (2003: 422)	1
Arbeitszeit	<a href="http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf">http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf</a> Stand: 05.11.2006	2
Umweltbedingungen	Adaptiert nach BORG (2003: 422)	3
Zusammenfassende allgemeine Arbeitszufriedenheitsfrage		4
Offene Frage		5
<b>Tätigkeit selbst</b>		
Adäquater Fähigkeiteinsatz	BORG (2003: 422)	6
Entscheidungsspielraum	KOSSAKOWSKI / WINKLER in FREIMUTH (Hrsg.) (1995: 215)	7
Arbeitsinhalt	KOSSAKOWSKI / WINKLER in FREIMUTH (Hrsg.) (1995: 215)	8
Arbeitsmenge	KOSSAKOWSKI / WINKLER in FREIMUTH (Hrsg.) (1995: 215)	9
Interesse, Angemessenheit	KOSSAKOWSKI / WINKLER in FREIMUTH (Hrsg.) (1995: 215)	10
Entscheidungsspielraum	Eigenentwicklung	11

Erwartungshaltung zur Belohnung	Eigenentwicklung	12
Aufgabenvielfalt	<a href="http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf">http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf</a> Stand: 05.11.2006	13
Entscheidungsspielraum	FISCHER & LÜCK (2005)	14
Zusammenfassende allgemeine Arbeitszufriedenheitsfrage		15
Offene Frage		16
<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>		
Einschulungsbedingung	Eigenentwicklung	17
Weiterbildungsmöglichkeiten	Adaptiert nach BORG (2003: 422)	18
Karriereplanung	BORG (2003: 422)	19
Entwicklungsmöglichkeiten	FISCHER & LÜCK (2005)	20
Karrieremöglichkeiten	FISCHER & LÜCK (2005)	21
Zusammenfassende allgemeine Arbeitszufriedenheitsfrage		22
Offene Frage		23
<b>Bezahlung</b>		
Gerechtigkeitstheorie zur Arbeitsleistung	Adaptiert nach BORG (2003: 422)	24
Gerechtigkeitstheorie zu Kollegen	Eigenentwicklung	25
Adäquater Informationszugang	BORG (2003: 423)	26
Zusammenfassende allgemeine Arbeitszufriedenheitsfrage		27
Offene Frage Bezahlung		28
Offene Frage Zusatzleistungen		29
<b>Kollegen</b>		
Zusammenarbeit	Eigenentwicklung	30
Zusammenhalt	Eigenentwicklung	31
Hilfsbereitschaft	Eigenentwicklung	32
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen	Adaptiert nach BORG (2003: 423)	33
Gerechtigkeitstheorie zu Kollegen	Eigenentwicklung	34

Akzeptanz bzw. Respekt	<a href="http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf">http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf</a> Stand: 05.11.2006	35
Zusammenfassende allgemeine Arbeitszufriedenheitsfrage		36
Offene Frage		37
<b>Direkter Vorgesetzte</b>		
Respekt	Adaptiert nach BORG (2003: 423)	38
Lob, Anerkennung	Adaptiert nach BORG (2003: 423)	39
Feedback	Adaptiert nach BORG (2003: 423)	40
Unterstützung	BORG (2003: 423)	41
Entscheidungsspielraum	BORG (2003: 423)	42
Bedürfnisberücksichtigung	Eigenentwicklung	43
Motivation	DOMSCH (2006: 199)	44
Problembesprechung	Eigenentwicklung	45
Zusammenfassende allgemeine Arbeitszufriedenheitsfrage		46
Offene Frage		47
<b>Kommunikation und Information</b>		
Kommunikationsfluss	Adaptiert nach BORG (2003: 424)	48
Information über Abteilung	Eigenentwicklung	49
Information über Gesamtunternehmen	Eigenentwicklung	50
Informationszugang	BORG (2003: 424)	51
Grundsatzinformation	Eigenentwicklung	52
Mitbestimmungsrecht	<a href="http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf">http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf</a> Stand: 05.11.2006	53
Information für Zusammenarbeit	<a href="http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf">http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf</a> Stand: 05.11.2006	54
Information über den Zusammenhang der Tätigkeit und Unternehmenszielen	Eigenentwicklung	55
Zusammenfassende allgemeine		56

Arbeitszufriedenheitsfrage		
Offene Frage		57
<b>Betriebsklima und Commitment</b>		
Abteilungsbetriebsklima	Adaptiert nach DOMSCH (2006: 432)	58
Unternehmensbetriebsklima	Eigenentwicklung	59
Commitment	BORG (2003: 426)	60
Commitment	BORG (2003: 426)	61
Commitment - Fluktuation	BORG (2003: 426)	62
Zusammenfassende allgemeine Arbeitszufriedenheitsfrage		63
Offene Frage		64
<b>Rangreihe</b>		65
Arbeitsbedingungen		
Tätigkeit selbst		
Entwicklungsmöglichkeiten		
Bezahlung		
Kollegen		
Direkter Vorgesetzte		
Kommunikation und Information		
Betriebsklima und Commitment		
<b>Gesamtarbeitszufriedenheit</b>		66
Beschäftigungstyp		67
Abteilungsbereich		68
Mitarbeiterunterstellung / Führungskraft		69
<b>Soziodemographische Daten</b>		
Geschlecht		70
Alter		71
Betriebszugehörigkeitsdauer		72
Höchste abgeschlossene Schulausbildung		73

Tab. 1: Konfigurationstabelle des Fragebogens

### ***9.3.4 Deskriptive Datenauswertung***

Alle Abteilungen bis auf den Unternehmensbereich „Abteilung 7“ nahmen an der Mitarbeiterbefragung teil, was auch von der Unternehmensleitung von Beginn an als Zielgruppe definiert wurde.

Die Grundgesamtheit setzt sich aus 254 Mitarbeitern zusammen und 116 Personen dieser Gesamtpopulation retournierten den Fragebogen. Dieses Ergebnis spiegelt sich in einer Rücklaufquote von 45,7 % wider. Von den erhaltenen Fragebögen konnten 3 Exemplare nicht gewertet werden, da sie unvollständig ausgefüllt wurden. Als bereinigte Stichprobe werden daher 113 Fragebögen in der Analyse berücksichtigt, was einer Quote von 44,5 % entspricht.

Die Repräsentativität der Stichprobe für das Gesamtunternehmen muss jedoch eher kritisch betrachtet werden, da insbesondere Mitarbeiter des Abteilungsbereiches 3 aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse den Fragebogen nicht ausfüllen konnten. Die Unternehmensführung beschloss den Fragebogen nur auf Deutsch auszugeben, was sich letztendlich in einer niedrigeren Rücklaufquote widerspiegelte und die Untersuchungsergebnisse daher insbesondere für diesen Abteilungsbereich differenziert betrachtet werden müssen.

Die statistische Auswertung erfolgte mit dem Programm SPSS, Version 15.0.

Um einen ersten Überblick zu gewinnen wurde eine deskriptive Auswertung der Fragebogenstatements für das Gesamtunternehmen durchgeführt.

Für das Unternehmen erfolgten darüber hinaus weitere nach Abteilungsbereichen differenzierte Auswertungen. Zu diesen dem Unternehmen präsentierten „Standardauswertungen“ zählen die Zustimmung bzw. Ablehnung zu jedem einzelnen Item, eine Rangreihenauswertung, ein Aufwärtsvergleich der Einzelabteilungen mit der Gesamtorganisation und ein Quervergleich bzw. eine interne Benchmark aller Abteilungen in Relation zum Gesamtunternehmen.

Die Abteilungsauswertungen erfolgten ohne die Berücksichtigung soziodemographischer Items um die Anonymität zu gewähren. Bei der Gesamtunternehmensauswertung wurden sie jedoch mit einbezogen.

Die detaillierten Auswertungen finden sich im Appendix unter Punkt D. Sie können dort nachgeschlagen werden, da diese zu umfangreich für eine Berücksichtigung in der vorliegenden Diplomarbeit gewesen wären.

Bevor die Auswertungen starten, werden einzelne soziodemographische Items recodiert, um eine übersichtlichere Darstellung des Antwortverhaltens zu ermöglichen. Ebenso werden die Antwortkategorien der Statements von einer 5-stufigen auf eine 3-stufige Likertskala recodiert, um genügend Fallzahlen für aussagekräftigere Ergebnisse und weitere Überprüfungen zu erreichen. Auf diese Modifikationen wird in späterer Folge noch detaillierter eingegangen.

### 9.3.5 Beschreibung der Stichprobe

<b>Geschlecht</b>		<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Gültig	Männlich	84	77,8
	Weiblich	24	22,2
	Total	108	100
Fehlend		5	
Gesamt		113	

Tab. 2: Geschlechterverteilung der Stichprobe

Von 108 Personen die Angaben zum Geschlecht machten sind 77,8 % Männer und 22,2 % Frauen. Das Ungleichgewicht der Geschlechterverteilung ist primär auf die Betriebsstruktur und das Tätigkeitsfeld des Unternehmens zurückzuführen.

<b>Altersgruppen nach Jahren</b>		<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Gültig	Bis 25	10	9,7
	26-35	26	25,2
	36-45	39	37,9
	46-55	21	20,4
	ab 56	7	6,8
	Total	103	100
Fehlend		10	
Gesamt		113	

Tab. 3: Altersgruppenverteilung der Stichprobe



Die Variable Alter wird in fünf Kategorien differenziert und 103 Respondenten äußerten sich hierzu. Mit 37,9 % liegt die höchste Ausprägung bei der Altersgruppe der 36 bis 45 Jährigen, gefolgt von ca. einem Viertel der Belegschaft die zwischen 26 und 35 Jahre alt ist. Knapp ein Fünftel der Befragten ist in der Altersgruppe von 46 bis 55 Jahren vertreten, 9,7% der Studienteilnehmer gehören der Gruppe der bis zu 25 Jährigen an und 6,8 % sind 56 Jahre oder älter.

<b>Betriebszugehörigkeitsdauer nach Jahren N</b>		<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Gültig	Bis 5	36	35,6
	6-15	28	27,7
	16-25	19	18,8
	26-35	13	12,9
	ab 36	5	5,0
	Total	101	100
Fehlend		12	
Gesamt		113	

Tab. 4: Verteilung der Betriebszugehörigkeitsdauer der Stichprobe

Mit 35,6 % hat die Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer eine Betriebszugehörigkeitsdauer von bis zu 5 Jahren, gefolgt von 27,7 % die zwischen 6 und 15 Jahren im Unternehmen tätig sind. Fast ein Fünftel der Befragten ist seit 16 bis 25 Jahren im Betrieb, 12,9 % sind zwischen 26 und 35 Jahren im Unternehmen beschäftigt und 5,0 % der Respondenten sind 36 Jahre oder länger beschäftigt. Insgesamt beantworteten 101 Personen die Frage zur Betriebszugehörigkeitsdauer.

<b>Höchste abgeschlossene Ausbildung N</b>		<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Gültig	Pflichtschule ohne Berufsschule	8	8,1
	Pflichtschule mit Berufsschule	39	39,4
	BMS	14	14,1
	BHS	19	19,2
	AHS	6	6,1
	Universität, Fachhochschule, Postgraduate, Uni-Lehrgang	13	13,1
	Total	99	100
Fehlend		14	
Gesamt		113	

Tab. 5: Verteilung der höchsten abgeschlossenen Ausbildung der Stichprobe

Ausgehend von der Grundgesamtheit beantworteten 99 Studienteilnehmer die Frage zur höchsten abgeschlossenen Ausbildung. 13,1 % der Gesamtbelegschaft haben ein höheres Ausbildungsniveau (Universität, Fachhochschule, Postgraduate oder Universitätslehrgang) und 39,4 % von ihnen absolvierten mindestens eine mittlere Ausbildung (BMS, BHS, AHS). Knapp die Hälfte der Befragten verfügen über ein niedrigeres Ausbildungslevel, wo sie eine Pflichtschule ohne bzw. mit Berufsschule abschlossen haben (47,5 %).

<b>Beschäftigungsstatus N</b>		<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Gültig	Angestellte/r	92	84,4
	Arbeiter/in	17	15,6
	Total	109	100
Fehlend		4	
Gesamt		113	

Tab. 6: Verteilung des Beschäftigungsstatus der Stichprobe

Von 109 Respondenten sind mit 84,4% hauptsächlich Angestellte in der Untersuchung vertreten und die verbleibenden 15,6 % werden als Arbeiter beschäftigt.

<b>Mitarbeiterunterstellung N</b>		<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Gültig	Keine	87	80,6
	1-5	8	7,4
	6-10	7	6,5
	11-15	2	1,9
	mehr als 15	4	3,7
	Total	108	100
Fehlend		5	
Gesamt		113	

Tab. 7: Verteilung der Mitarbeiterunterstellung der Stichprobe

108 Personen gaben Auskunft über ihre Position im Unternehmen. Knapp ein Fünftel der Untersuchungsteilnehmer hat eine Führungsposition mit Mitarbeiterverantwortung inne. Den verbleibenden Respondenten sind keine Mitarbeiter unterstellt (80,6 %).

<b>Abteilungsbereiche</b> <b>N</b>		<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Gültig	Abteilung 1	16	16,2
	Abteilung 2	9	9,1
	Abteilung 3	45	45,5
	Abteilung 4	13	13,1
	Abteilung 5	8	8,1
	Abteilung 6	8	8,1
	Abteilung 7	-	-
	Total	99	100
Fehlend		14	
Gesamt		113	

Tab. 8: Mitarbeiterverteilung nach Abteilungsbereich der Stichprobe

99 Untersuchungsteilnehmer beantworteten die Frage in welchem Abteilungsbereich sie tätig sind. Mit 45,5 % stammt der Großteil der Respondenten aus der Abteilung 3, gefolgt von Abteilung 1 wo 16,2 % der Untersuchungsteilnehmer beschäftigt sind. 13,1 % gehören zur Abteilung 4 und 9,1 % sind in der Abteilung 2 beschäftigt. Mit je 8,1 % zählen die Abteilungen 5 und 6 zu jenen mit den wenigsten Studienteilnehmern. Keine Person war aus der Abteilung 7 vertreten, da dieser Unternehmensbereich von Beginn an aus der Untersuchung ausgeschlossen wurde.

### ***9.3.6 Deskriptive Ergebnisdarstellung und -auswertung für das Gesamtunternehmen***

In diesem Abschnitt wird näher auf die einzelnen Fragebogenstatements eingegangen und die Zielsetzung liegt bei der deskriptiven Auswertung für das Gesamtunternehmen. Primär soll die Ergebnispräsentation als praktisches Anschauungsmaterial und Hilfstool für das Unternehmen dienen. Die Darstellung erfolgt in einem ersten Schritt durch Mittelwertsvergleiche, um Auffälligkeiten im positiven wie negativen Sinne zu visualisieren und ggf. erste Hinweise auf mögliche Problemfelder im Unternehmen zu geben.

### 9.3.6.1 Arbeitszufriedenheitsteilbereiche

#### Arbeitsbedingungen

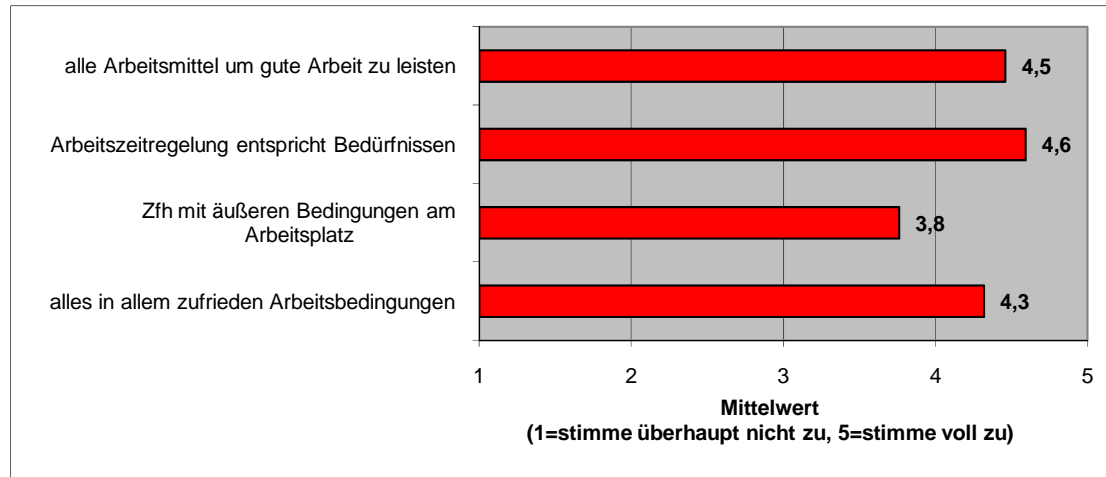


Abb. 5: Mittelwertsvergleich „Arbeitsbedingungen“ für das Gesamtunternehmen (N= 110-113)

Aus der Graphik ist zu erkennen, dass der Mittelwertsvergleich bei den Statements zum Bereich „Arbeitsbedingungen“ auf eher positive Bewertungen hinweist.

Mit 4,6 zeigt sich der höchste Mittelwert beim Aspekt, dass die derzeitige Arbeitszeitregelung den Bedürfnissen entspricht. D.h. durchschnittlich stimmen die Befragten eher zu bzw. voll zu mit diesem Aspekt zufrieden zu sein. Der niedrigste Wert ist beim Statement zur Zufriedenheit mit den äußeren Bedingungen am Arbeitsplatz ersichtlich (3,8).

Durchschnittlich geben die Respondenten an alles in allem gesehen eher mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden zu sein, was durch den Wert von 4,3 repräsentiert wird.

## Tätigkeit selbst

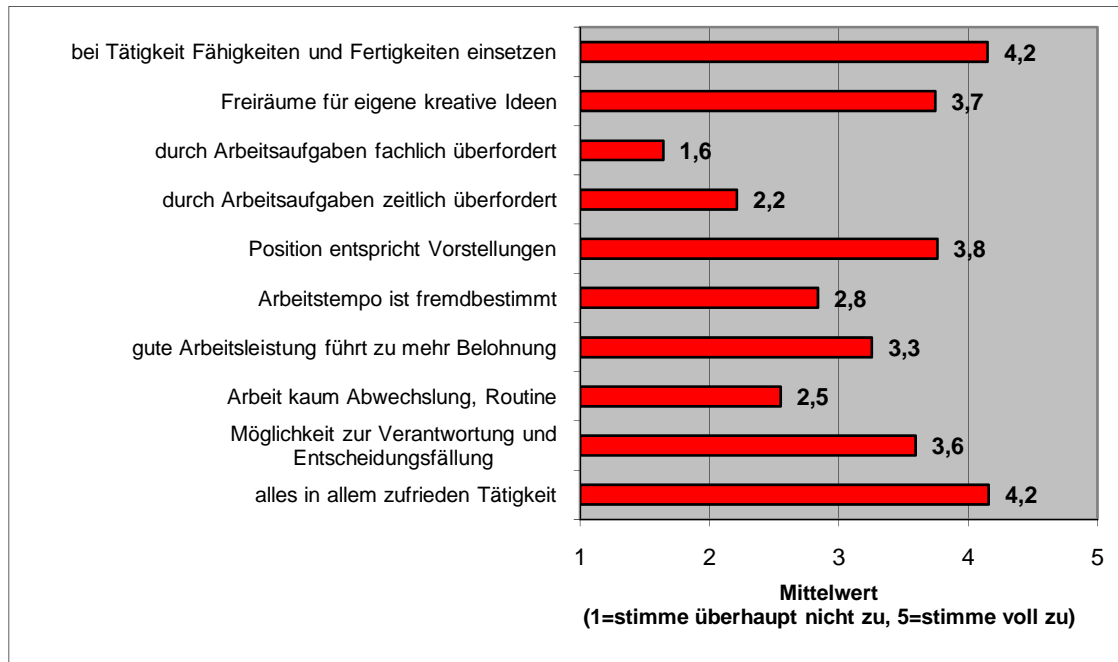


Abb. 6: Mittelwertsvergleich „Tätigkeit selbst“ für das Gesamtunternehmen (N= 111-113)

Beim Mittelwertsvergleich für den Subbereich „Tätigkeit selbst“ ist der durchschnittlich höchste Wert bei der Aussage „*Meine Tätigkeit erlaubt es mir, meine Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen.*“ zu finden, was der Antwortkategorie „stimme eher zu“ entspricht (4,2). Weitere hohe durchschnittliche Zustimmungen gibt es bei den Statements, dass die Position den Vorstellungen entspricht (3,8), die Arbeit Freiräume für eigene kreative Ideen schafft (3,7) und einem die Möglichkeit zur Verantwortung und Entscheidungsfällung gegeben wird (3,6).

Die wenigsten Befragten fühlen sich fachlich überfordert, was einen weiteren markanten Punkt der Graphik darstellt. Der Wert von 1,6 sagt aus, dass dem Statement durchschnittlich eher nicht bzw. überhaupt nicht zugestimmt wird. Demgegenüber ist ein etwas höherer Mittelwert bei der zeitlichen Überforderungen erkennbar (2,2), wo sich die Respondenten durchschnittlich für „stimme eher nicht zu“ entscheiden.

Alles in allem gesehen stimmen die Untersuchungsteilnehmer durchschnittlich zu eher mit dem Bereich „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein (4,2).

## Entwicklungsmöglichkeiten

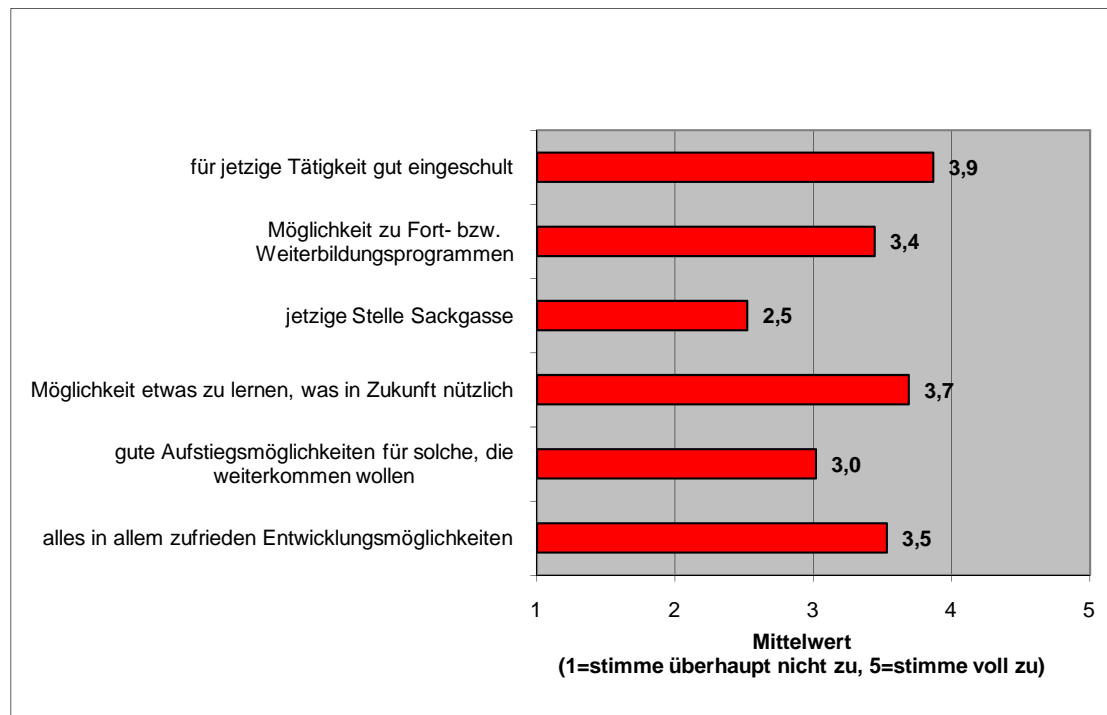


Abb. 7: Mittelwertsvergleich „Entwicklungsmöglichkeiten“ für das Gesamtunternehmen (N= 109-113)

Beim Mittelwertsvergleich für den Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ liegt die höchste Zustimmung beim Aspekt „Für meine jetzige Tätigkeit wurde ich gut eingeschult.“, wo die Untersuchungsteilnehmer der Aussage durchschnittlich eher zustimmen (3,9). Der zweithöchste Wert zeigt sich beim Statement, dass die Tätigkeit nützliche wie zukunftsrelevante Lernmöglichkeiten bietet. Dass das Unternehmen den Mitarbeitern gute Aufstiegsmöglichkeiten bietet, dem stimmen die Befragten durchschnittlich teils teils zu, was durch einen Mittelwert von 3,0 repräsentiert wird. Die Respondenten geben an ihre derzeitige Stelle eher nicht bzw. teils teils als Sackgasse zu empfinden (2,5).

Ein Mittelwert von 3,5 ist bei der Gesamtbetrachtung der Zufriedenheit mit den unternehmensinternen Entwicklungsmöglichkeiten ersichtlich. Die Untersuchungsteilnehmer stimmen durchschnittlich teils teils bis eher zu mit diesem Teilbereich zufrieden zu sein.

## Bezahlung

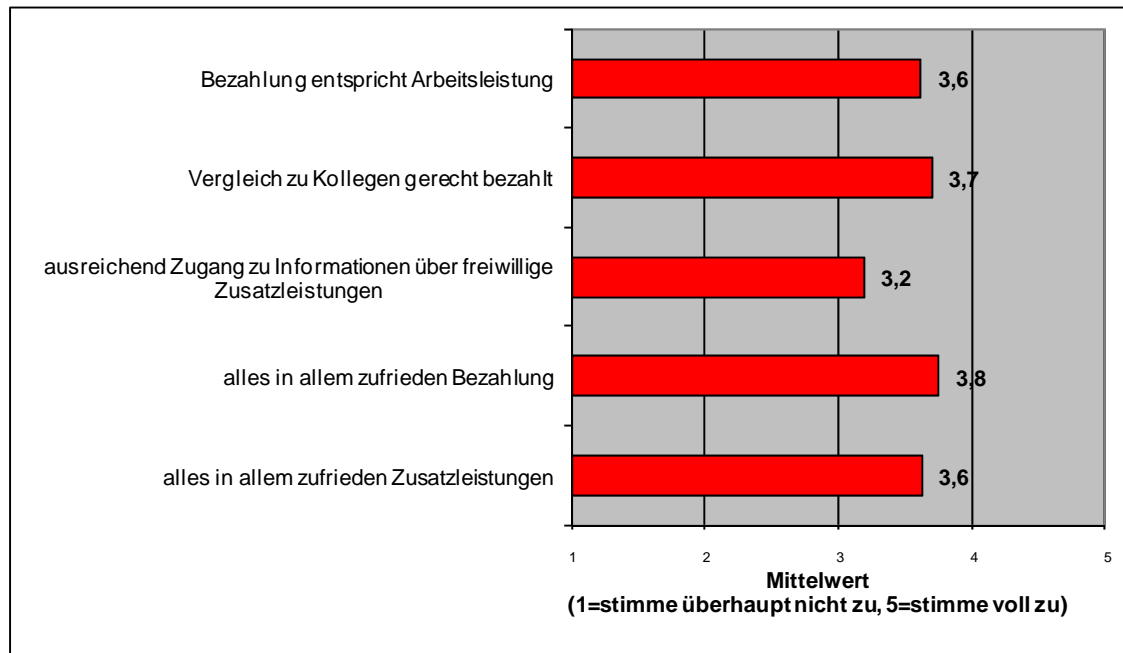


Abb. 8: Mittelwertsvergleich „Bezahlung“ für das Gesamtunternehmen (N=103-113)

Mit Ausnahme eines Statements sind die Mittelwerte des Teilaspekts „Bezahlung“ relativ ähnlich verteilt und liegen bei Werten von 3,6 und 3,7. Die Respondenten stimmen durchschnittlich gesehen eher zu, dass es eine leistungsgerechte Bezahlung gibt und diese im Vergleich zu ihren Kollegen gerecht ausfällt.

In dieser Itematterie zeigt sich der niedrigste Wert beim Statement *„Ich habe ausreichend Zugang zu Informationen, welche freiwilligen Zusatzleistungen das Unternehmen den Mitarbeitern bietet.“*, welchem die Untersuchungsteilnehmer durchschnittlich gesehen teils teils zustimmen (3,2).

Bei der zusammenfassenden Fragestellung zur Bezahlungszufriedenheit zeigt sich eine etwas höhere Zustimmung als bei der allgemeinen Zufriedenheit mit den angebotenen Zusatzleistungen (3,8 zu 3,6).

## Kollegen

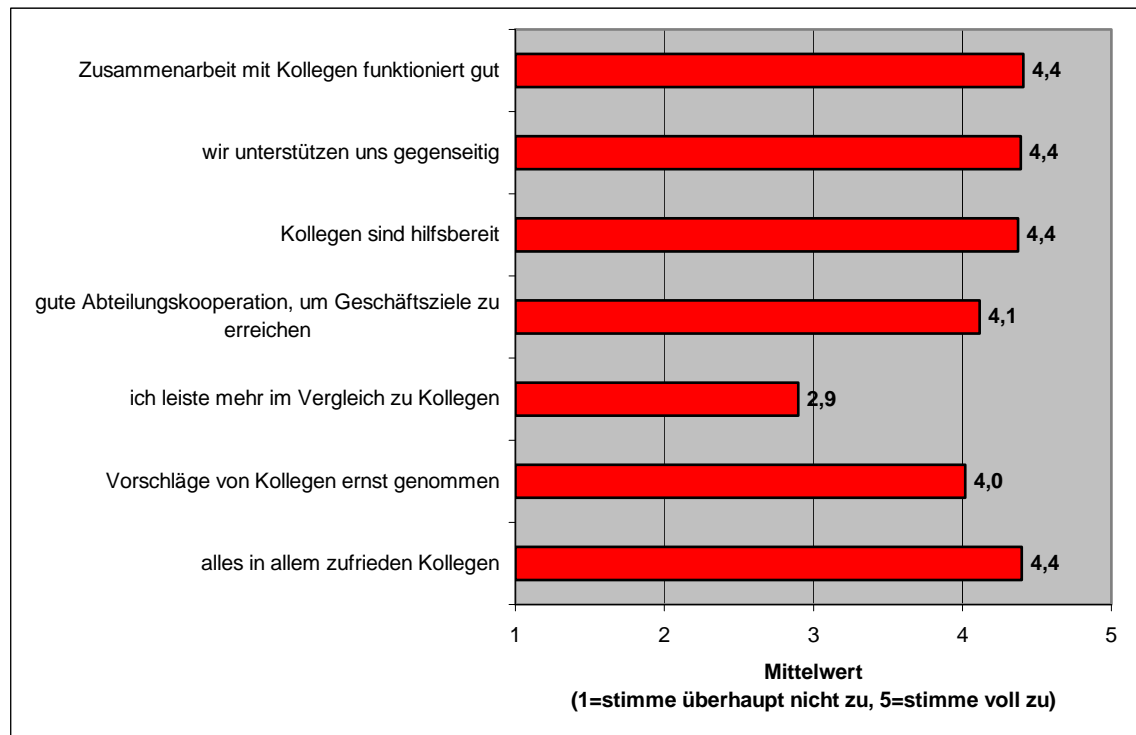


Abb. 9: Mittelwertsvergleich „Kollegen“ für das Gesamtunternehmen (N=107-112)

Im Vergleich zu den anderen Teilbereichen der Arbeitszufriedenheit sind die höchsten Mittelwerte beim Aspekt „Kollegen“ zu finden. D.h. hier gibt es die höchsten Zustimmungen und aus diesen deskriptiven Ergebnissen kann geschlossen werden, dass die Befragten mit dieser Facette durchschnittlich am zufriedensten sind.

Für die ersten drei Aussagen liegt der Mittelwert bei 4,4, wo die Untersuchungsteilnehmer durchschnittlich eher bis voll zustimmen mit der Zusammenarbeit, der Unterstützung und der Hilfsbereitschaft ihrer Kollegen zufrieden zu sein. Durchschnittlich gesehen ist die Belegschaft eher der Ansicht mit ihren persönlichen Vorschlägen von den Kollegen ernst genommen zu werden (4,0).

Der vergleichsweise niedrige Wert von 2,9 repräsentiert, dass die Respondenten durchschnittlich teils teils zustimmen mehr im Vergleich zu ihren Kollegen zu leisten.

In Gegenüberstellung mit den übrigen resümierenden Statements der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche ist der höchste Mittelwert beim Statement „*Alles in allem bin ich zufrieden mit meinen Kollegen.*“ erkenntlich (4,4).



## Direkter Vorgesetzte

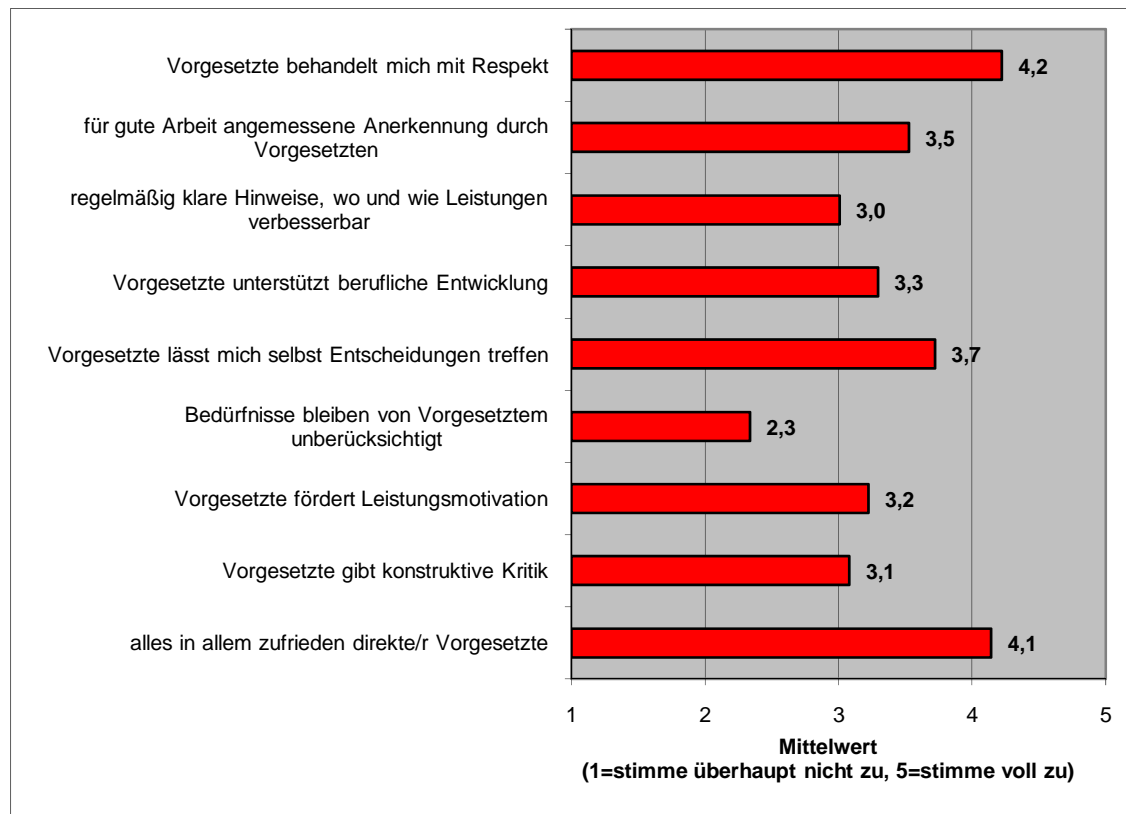


Abb. 10: Mittelwertsvergleich „direkter Vorgesetzte“ für das Gesamtunternehmen (N=110-112)

Der höchste Mittelwert dieser Itematterie ergibt sich für das Statement, dass der Vorgesetzte den Mitarbeiter mit Respekt behandelt, da die Respondenten dem durchschnittlich gesehen eher zustimmen (4,2). Ein weiterer hoher Mittelwert von 3,7 ist bei der Aussage ersichtlich, dass der Vorgesetzte den Mitarbeiter selbst Entscheidungen treffen lässt.

Die Studienteilnehmer stimmen durchschnittlich teils teils zu, dass sie vom direkten Vorgesetzten konstruktive Kritik bekommen sowie dass er die Leistungsmotivation steigert. Auch dem Statement *„Er/Sie gibt mir regelmäßig klare Hinweise, wo und wie ich meine Leistungen verbessern kann.“* wird durchschnittlich teils teils zugestimmt (3,0).

Der Wert von 2,3 wird hier positiv interpretiert, denn die Befragten stimmen durchschnittlich gesehen eher nicht zu, dass ihre Bedürfnisse vom Vorgesetzten unberücksichtigt bleiben.

Alles in allem betrachtet geben die Respondenten an durchschnittlich eher mit ihrem direkten Vorgesetzten zufrieden zu sein (4,1).

## Kommunikation und Information

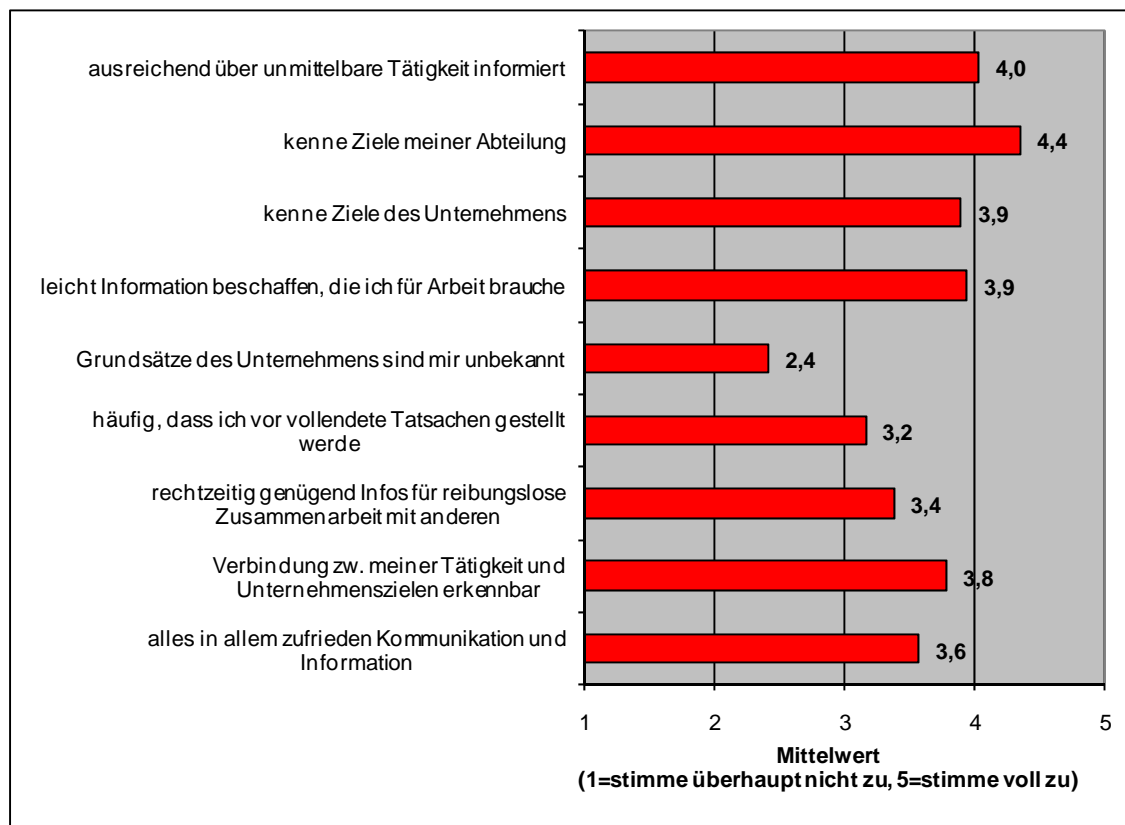


Abb. 11: Mittelwertsvergleich „Kommunikation und Information“ für das Gesamtunternehmen (N=109-113)

Die höchste Zustimmung liegt beim Statement die Abteilungsziele zu kennen, dem die Befragten durchschnittlich eher bis voll zustimmen (4,4), gefolgt von der Aussage ausreichend über die unmittelbare Tätigkeit informiert zu sein, dem durchschnittlich eher zugestimmt wird (4,0). Höhere durchschnittliche Zustimmungswerte zeigen sich auch für die Statements „*Ich kenne die Ziele des Unternehmens.*“ und „*Ich kann mir leicht die Information beschaffen, die ich für meine Arbeit brauche.*“ mit Mittelwerten von 3,9.

Die Respondenten stimmen durchschnittlich teils teils bis eher zu rechtzeitig genügend Informationen für eine reibungslose Zusammenarbeit zu erhalten (3,4).

Der niedrige Wert von 2,4 beim Statement *„Die Grundsätze meines Unternehmens sind mir unbekannt.“* sagt aus, dass die Befragten der Aussage durchschnittlich eher nicht zustimmen.

Alles in allem betrachtet sind die Untersuchungsteilnehmer eher bzw. teils teils mit dem unternehmensinternen Kommunikations- und Informationsfluss zufrieden.

## Betriebsklima

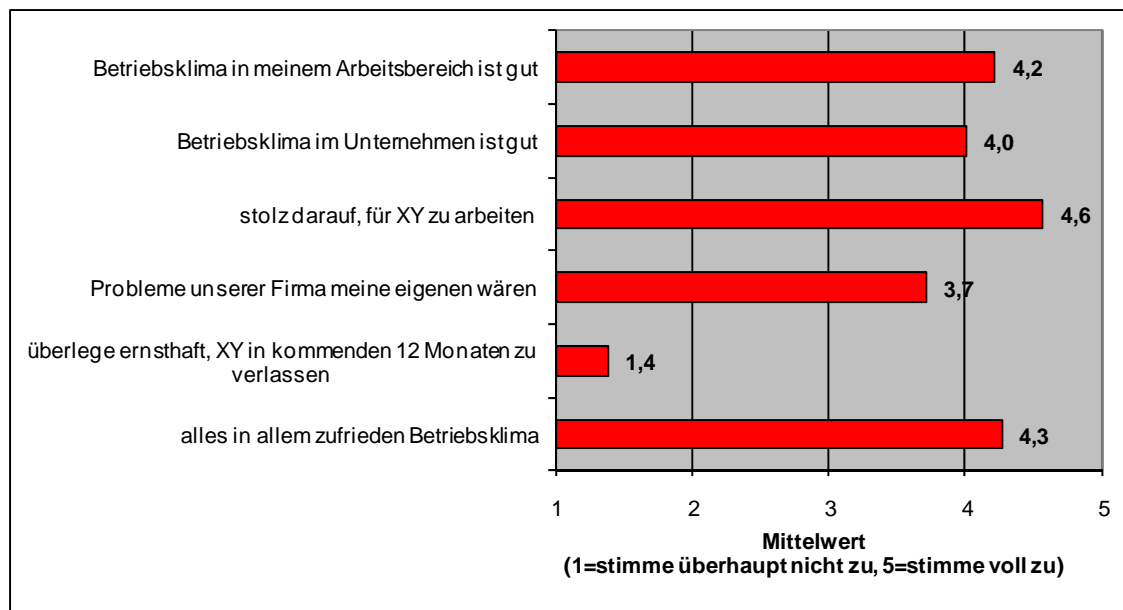


Abb. 12: Mittelwertsvergleich „Betriebsklima“ für das Gesamtunternehmen (N=112-113)

Die Graphik weist für den Bereich „Betriebsklima“ relativ hohe Durchschnittswerte um 4 auf. Mit einem Mittelwert von 4,6 stimmen die Studienteilnehmer durchschnittlich voll zu bzw. eher zu stolz darauf zu sein für das untersuchte Unternehmen zu arbeiten. Dass das Betriebsklima im persönlichen Arbeitsbereich gut ist, dem wird durchschnittlich eher zugestimmt (4,2).

Der niedrige Wert beim Statement *„Ich überlege ernsthaft, das Unternehmen in den kommenden 12 Monaten zu verlassen“* deutet darauf hin, dass der Großteil der Belegschaft im Unternehmen bleiben möchte, da dieser Aussage durchschnittlich überhaupt nicht bis eher nicht zugestimmt wird.

Dem zusammenfassenden Statement zur allgemeinen Zufriedenheit mit dem Betriebsklima stimmen die Respondenten durchschnittlich eher zu (4,3).

### **Rangreihe der Arbeitszufriedenheitsaspekte in Relation zur persönlichen Wichtigkeit**

<b>Position</b>	<b>Aspekt</b>	<b>Mittelwert Rangreihe</b>
1	Tätigkeit selbst	2,82
2	Kollegen	3,68
3	Bezahlung	3,72
4	Arbeitsbedingungen	4,09
5	Betriebsklima	4,38
6	Direkter Vorgesetzte	4,78
7	Entwicklungsmöglichkeiten	6,12
8	Kommunikation und Information	6,34

Abb. 13: Rangreihe der Arbeitszufriedenheitsaspekte in Relation zur persönlichen Wichtigkeit für das Gesamtunternehmen (1 = wichtigster Aspekt, 8 = unwichtigster Aspekt) (N=85)

Diese Tabelle soll die einzelnen Aspekte der Arbeitszufriedenheit aufgelistet nach der durchschnittlichen persönlichen Wichtigkeit für die Gesamtbelegschaft aufzeigen.

Zu Beginn fällt auf, dass die Frage zur Rangreihe augenscheinlich weniger Personen beantwortet haben, da sich nur 85 der 113 möglichen Respondenten dazu äußerten. Mögliche Gründe für diesen geringen Wert sind eine nicht klar verstandene Aufgabenstellung und/oder ein zu hoher Schwierigkeitsgrad oder eine zu wissenschaftlich gewählte Formulierung. Aus der Analyse ist erkenntlich, dass die Befragten diese Frage entweder falsch verstanden, nur teilweise ausgefüllt oder gänzlich übersprungen haben. Der Großteil jener Studienteilnehmer die diese Frage nicht vollständig beantwortet haben waren Arbeiter. 85,9 % der Angestellten machten korrekte Angaben, bei den Arbeitern beantworteten jedoch nur 29,4 % die Aufgabenstellung korrekt.

Hier sei angemerkt, dass sich bei den Pretests keine Probleme bzw. keine Rückmeldungen über Unklarheiten ergaben. Infolgedessen wurde diese Fragestellung unmodifiziert in die Befragung aufgenommen.

Durchschnittlich gesehen ist für die Gesamtbelegschaft der persönlich wichtigste Teilbereich die „Tätigkeit selbst“ (2,82). Mit größerem Abstand folgen die Bereiche „Kollegen“ und „Bezahlung“ mit Mittelwerten von 3,68 und 3,72.

An vierter Stelle liegen die „Arbeitsbedingungen“ gefolgt von den Teilbereichen „Betriebsklima“, „direkter Vorgesetzte“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“. Für das Gesamtunternehmen zeigt sich, dass die Facette „Kommunikation und Information“ von den Respondenten im Vergleich zu den anderen Komponenten durchschnittlich als am unwichtigsten bewertet wird, was der Mittelwert von 6,34 repräsentiert.

### Gesamtarbeitszufriedenheit

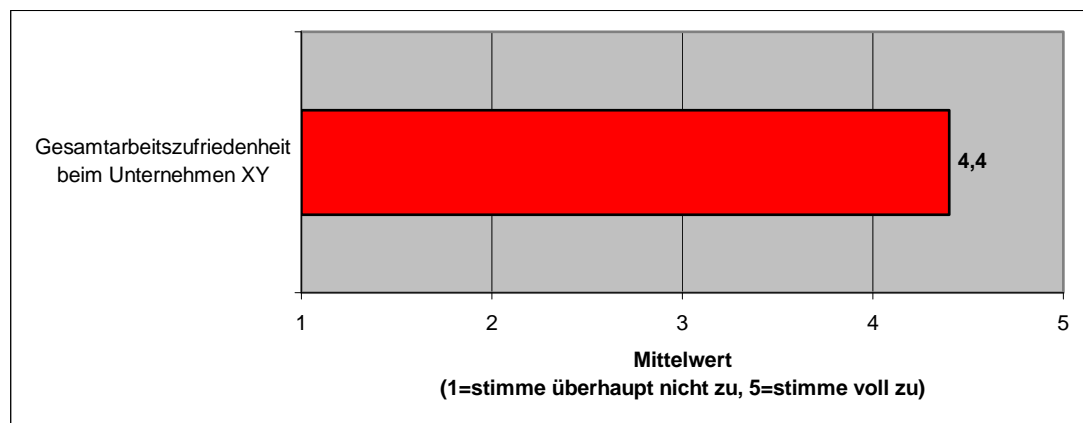


Abb. 14: Mittelwertsvergleich „Gesamtarbeitszufriedenheit“ für das Gesamtunternehmen (N=111)

Im untersuchten Unternehmen gibt die Hälfte der Mitarbeiter (50,5 %) an alles in allem gesehen mit ihrer Beschäftigung sehr zufrieden zu sein und 36,9 % sind eher mit ihrem Job zufrieden. Kein Befragter antwortet alles in allem gesehen nicht mit der Arbeitstätigkeit zufrieden zu sein.

Der Mittelwert von 4,4 bedeutet, dass die Respondenten durchschnittlich eher bzw. voll zustimmen alles in allem gesehen mit ihrer Beschäftigung im Unternehmen zufrieden zu sein.

## **Offene Fragestellungen der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche**

Neben den geschlossenen Fragen wird jeder Frageblock durch eine offene Fragestellung ergänzt, die wie folgt lautet: *„Haben Sie konkrete Vorschläge, was einerseits das Unternehmen tun könnte oder andererseits die Mitarbeiter dazu beitragen könnten, um den Bereich „xy“ zu verbessern? Wenn ja, führen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation an.“*

Von der Geschäftsleitung wurden offene Fragestellungen zu jedem Teilbereich der Arbeitszufriedenheit ausdrücklich gewünscht. Diese Vorgehensweise soll den Mitarbeitern Raum für Anmerkungen und/oder Kritik geben, um der Unternehmensleitung dadurch Denkanstöße und Rückschlüsse auf angesprochene Aspekte zu ermöglichen. Die von den Studienteilnehmern getätigten Aussagen sollen im Maßnahmenkatalog der Mitarbeiterbefragung berücksichtigt werden.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der offenen Fragestellung für jeden Teilbereich zusammengefasst dargestellt.

Ein detaillierter Überblick über das Antwortverhalten bei den offenen Fragen differenziert nach Abteilungsbereichen ist im Appendix E zu finden.

## **Arbeitsbedingungen**

Zur offenen Frage beim Teilbereich „Arbeitsbedingungen“ äußern sich insgesamt 21 Untersuchungsteilnehmer. Mit 9 Nennungen wird am häufigsten die fehlende Klimaanlage angesprochen, gefolgt von 5 Anmerkungen zur Neugestaltung bzw. Modernisierung der Büroräume. Zudem sollen keine Besprechungen direkt am Arbeitsplatz erfolgen sowie eine frühere Beheizung im Winter stattfinden (je 2 Nennungen).

Die Verfasserin listet eine gleichmäßigere Arbeitsverteilung über das Jahr hinweg, erweiterte Deutschkenntnisse zur Erleichterung der Zusammenarbeit und eine verbesserte Kantine als indirekt mit den Arbeitsbedingungen verbundene Aspekte auf.

## **Tätigkeit selbst**

11 Respondenten machen Angaben zur offenen Fragestellung des Bereiches „Tätigkeit selbst“. Hier gibt es nur einfache Nennungen und u.a. werden langfristige Planungen für eine gleichmäßigere Arbeitsauslastung, klarere Kompetenzverteilungen oder transparentere Abläufe im Unternehmen gefordert. Themenübergreifend werden von je 2 Befragten eine verbesserte innerbetriebliche Kommunikation sowie für alle Mitarbeiter verfügbare Basisinformationen vorgeschlagen.

## **Entwicklungsmöglichkeiten**

Zum Teilbereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ nehmen insgesamt 9 Respondenten Stellung und 4 von ihnen erachten die Teilnahme an Fort- u. Weiterbildungsprogrammen als notwendig und wünschenswert. Zudem wird angemerkt, dass neue Mitarbeiter eine bessere Einschulung erhalten sollen (2 Nennungen).

Seitens der Verfasserin ist das Statement, dass es im Unternehmen keine weiblichen Führungskräfte gibt als auffallendes Augenmerk hervorzuheben. Ein Untersuchungsteilnehmer sprach sich für eine gezielte Frauenförderung als konkrete Maßnahme aus.

Themenübergreifend wird genannt, dass mehr österreichische Arbeitskräfte im Unternehmen tätig sein sollen.

## **Bezahlung**

Je 2 Befragungsteilnehmer listen die Verminderung hoher Lohnunterschiede bei gleicher Tätigkeit, eine leistungsbezogene Bezahlung (bei körperlicher Tätigkeit) sowie eine Gleichstellung der Mitarbeiter für Zusatzleistungen auf. Bereichsübergreifend wird angemerkt, dass mehr Informationen und eine klarere Kommunikation über freiwillige Zusatzleistungen und Zuverdienstmöglichkeiten gewünscht werden. Insgesamt werden von 11 Personen Anmerkungen zum Teilbereich „Bezahlung“ getätigt.

## **Kollegen**

Bei der Facette „Kollegen“ machen 9 Befragte bei der offenen Frage Angaben und 2 von ihnen fordern mehr Kollegialität für eine bessere Zusammenarbeit und je eine Nennung gibt es u.a. für gemeinsame Veranstaltungen zur Förderung des sozialen Zusammenhalts oder ein Aufruf für mehr Ehrlichkeit unter Kollegen.

Regelmäßige Teambesprechungen sowie ein vermehrter Informationsaustausch werden als themenübergreifende Aspekte von 3 Respondenten aufgelistet.

## **Direkter Vorgesetzte**

Beim Bereich „direkter Vorgesetzte“ werden als Maßnahmen u.a. eine vermehrte Mithilfe des Vorgesetzten bei Engpässen und dessen Vorbildwirkung genannt. Auf die Abteilungsleitung bezogene Aussagen betreffen bspw. einen Hierarchieabbau sowie eine modernere Personalführung.

Themenübergreifend werden regelmäßige Mitarbeitergespräche und klare Milestones gefordert. Insgesamt äußern sich zu dieser offenen Frage 6 Personen.

## **Kommunikation und Information**

Zum Teilbereich „Kommunikation und Information“ antworten 13 Untersuchungsteilnehmer und am häufigsten werden regelmäßige Meetings über abgeschlossene, derzeitige und zukünftige Arbeitsaufgaben sowie -ergebnisse gewünscht (3 Nennungen). Weitere angesprochene Aspekte richten sich an klarere Schnittstellendefinitionen wie Arbeitsanweisungen, die Weitergabe notwendiger Informationen an alle Mitarbeiter sowie das Fehlen von Mitarbeitergesprächen.

Bereichsübergreifend wird angemerkt, dass der Vorgesetzte regelmäßig Informationen an die Mitarbeiter weitergeben soll.



## **Betriebsklima**

Bei der offenen Frage zum „Betriebsklima“ gibt es je einfache Nennungen u.a. für den Distanzabbau zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie dass das untersuchte Unternehmen sehr sozial ist und seine Mitarbeiter unterstützt.

Bereichsübergreifend wird eine für alle Abteilungsbereiche gleichberechtigte Erwerbsmöglichkeit sowie Ermäßigung unternehmensinterner Produkte gefordert. Darüber hinaus werden die Renovierung von Räumlichkeiten sowie ein verbessertes Kantinenessen für den Maßnahmenkatalog vorgeschlagen. Insgesamt äußern sich 6 Studienteilnehmer zu dieser offenen Fragestellung.

### **9.4 Methodische Anpassungen vor der Hypothesentestung**

Bevor die Hypothesen getestet werden, sollen die Antwortkategorien von einer 5-stufigen auf eine 3-stufige Likertskala zusammengefasst sowie die Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit zu Indizes aggregiert werden.

Hauptgrund für die Einbeziehung 3-stufig recodierter Indizes sind angestrebte aussagekräftigere sowie inhaltlich zielführende Interpretationsmöglichkeiten für die Kreuztabellen.

Für die Varianzanalyse und die Regressionsanalyse werden Indizes mit 5-stufigen Antwortmöglichkeiten generiert, da ansonsten das geforderte Intervallskalenniveau nicht erreicht wird. Bei fünf Antwortmöglichkeiten wird von der Verfasserin davon ausgegangen, dass die Respondenten diese Abstufungen als gleichmäßige Abstände interpretieren.

Zu Beginn werden die Antwortmöglichkeiten von „stimme voll zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“ wie folgt recodiert: die Antwortmöglichkeiten „stimme voll zu“ (5) und „stimme eher zu“ (4) werden zur neuen Kategorie „stimme eher zu“ (3) zusammengefasst, die Antwortmöglichkeit „stimme teils teils zu“ (3 → 2) bleibt gleich und die Antwortmöglichkeiten „stimme eher nicht zu“ (2) und „stimme überhaupt nicht zu“ (1) formen sich zur neuen Kategorie „stimme eher nicht zu“ (1).

Diese Kodierung impliziert, dass höhere Werte im Antwortverhalten eine höhere Zustimmung repräsentieren.

Es können jene statistischen Verfahren angewendet werden, die eine Normalverteilung voraussetzen, da die Untersuchung mehr als 30 Objekte einbezieht (N=113). Nach BORTZ (1993) kann daher bereits von einer Normalverteilung der Mittelwerte der Untersuchungsobjekte ausgegangen werden.

#### **9.4.1 Indexerstellung**

Bevor die Statements der einzelnen Arbeitszufriedenheitsbereiche zu Indizes aggregiert werden können, müssen diese einer Reliabilitätsanalyse unterzogen werden. Als geeignete Untersuchungsmethode wird Cronbach's Alpha gewählt, um die innere Konsistenz der Skalen zu erörtern. (JANSSEN 2003: 521)

Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 1 und je näher der Wert bei 1 liegt, desto höher ist die Reliabilität, wobei Werte ab  $\alpha > 0,70$  in der Praxis als akzeptabel angesehen werden. (BROSIUS 2004: 810)

Die Variablen werden unverändert in die Indizesbildung einbezogen und infolgedessen werden auch die Cronbach Alpha Werte für die 5-stufigen Antwortmöglichkeiten ausgewiesen.

<b>Skala 1-5</b>	<b>Itemanzahl</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Cronbach Alpha Wert</b>	<b>N</b>
Arbeitsbedingungen	3	2,77	0,42	0,49	113
Tätigkeit selbst	9	2,45	0,58	0,76	110
Entwicklungsmöglichkeiten	5	2,38	0,64	0,71	108
Bezahlung	3	2,34	0,59	0,76	100
Kollegen	6	2,73	0,47	0,80	107
Direkter Vorgesetzte	8	2,32	0,61	0,81	107
Kommunikation und Information	8	2,55	0,57	0,80	107
Betriebsklima	5	2,81	0,39	0,67	111

Tab. 9: Reliabilitätsanalyse der Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass alle bis auf zwei Teilbereiche den geforderten Mindestwert der Cronbach Alpha Teststatistik erreichen. Der höchste Wert von 0,81 ergibt sich für den Teilbereich „direkter Vorgesetzte“ bei 8 Items und einer Grundgesamtheit von 107 Befragten. Mit einem akzeptablen Cronbach Alpha von 0,80 liegen die Teilbereiche „Kollegen“ sowie „Kommunikation und Information“ nur knapp dahinter. Für den Index „Tätigkeit selbst“ zeigt sich ein etwas niedrigerer Wert (0,76), der für die Praxis jedoch noch als akzeptabel gilt und für weitere Analysen geeignet ist. Obwohl die Zuverlässigkeit, d.h. die Eindimensionalität der Skala nicht gewährleistet werden kann, wird mit den Indizes der Teilbereiche „Arbeitsbedingungen“ und „Betriebsklima“ in den weiteren Analysen weitergearbeitet. Hauptgrund für diese Entscheidung ist, dass diese nichtsdestotrotz wichtige Arbeitszufriedenheitsfacetten repräsentieren, die zur Abbildung des Gesamtbildes der Arbeitszufriedenheit im Unternehmen unabdingbar sind.

Für alle Skalen gemeinsam, exklusive der offenen Fragen, der Rangreihe sowie den soziodemographischen Variablen, wurde ein Cronbach Alpha Wert von 0,95 ermittelt (bei N = 57 von möglichen 78), was einen sehr guten Wert repräsentiert.

## 9.5 Prüfung der Hypothesen

Zur Hypothesentestung werden u.a. Korrelationen betrachtet und deren Stärke wird nach BROSIUS (2004: 525) wie folgt interpretiert:

0	keine Korrelation
über 0 bis 0,2	sehr schwache Korrelation
0,2 bis 0,4	schwache Korrelation
0,4 bis 0,6	mittlere Korrelation
0,6 bis 0,8	starke Korrelation
0,8 bis unter 1	sehr starke Korrelation
1	perfekte Korrelation

Abb. 15: Korrelationsstatistik

Für die Untersuchung kommt ein 2-seitiger Signifikanztest zur Anwendung, da keine Erwartung über die Richtung des Zusammenhangs besteht. (JANSSEN et al. 1998: 350).

### ***9.5.1 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang der Aspektzufriedenheiten mit der Gesamtarbeitszufriedenheit***

***Hypothese 1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Aspektzufriedenheiten und der Gesamtarbeitszufriedenheit.***

Mittels Korrelationsanalysen soll überprüft werden, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Aspektzufriedenheiten und der Gesamtarbeitszufriedenheit besteht.

Diese Hypothese wird aufbauend auf bereits empirisch erörterte positive Zusammenhänge der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche mit der Gesamtarbeitszufriedenheit generiert. (ROSENSTIEL 2000: 395) Durch die Verbindung mit dieser „Globalgröße“ ermöglicht es die Arbeitszufriedenheitsfacetten relativiert zu analysieren und die Arbeitssituation differenziert zu betrachten. (FISCHER 1991: 9)

Hier werden die Indizes der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche mit der Gesamtarbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht und folgende Resultate zeigen sich:

<b>Indizes</b>	<b>Gesamtarbeitszufriedenheit</b>	<b>N</b>
Arbeitsbedingungen	0,395**	111
Tätigkeit selbst	0,532**	108
Entwicklungsmöglichkeiten	0,603**	106
Bezahlung	0,571**	98
Kollegen	0,419**	105
Direkter Vorgesetzte	0,539**	105
Kommunikation und Information	0,515**	105
Betriebsklima	0,560**	109

\*\* Korrelation ist signifikant auf einem Level von 0,01 (2-seitig)

Abb. 16: Korrelation der Indizes (5-stufig) mit der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ nach Pearson

Im untersuchten Unternehmen ergibt sich die höchste Korrelation beim Teilbereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ mit der Gesamtarbeitszufriedenheit, wo der Koeffizient einen Wert von 0,603 aufweist und als starke Korrelation interpretiert wird.

Die zweithöchste Korrelation zeigt sich für den Index „Bezahlung“ mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit (0,571) gefolgt vom Bereich „Betriebsklima“ mit einem Wert von

0,560 sowie „direkter Vorgesetzte“, wo sich ein Wert von 0,539 ergibt. Mit einem Wert von 0,532 ist der Zusammenhang für den Bereich „Tätigkeit selbst“ mit der Gesamtarbeitszufriedenheit nur geringfügig schwächer. Auch die Korrelation des Bereichs „Kommunikation und Information“ mit der Gesamtarbeitszufriedenheit wird als mittelstark kategorisiert. (BROSIUS 2004: 525)

Mit einem Wert von 0,419 wird die Korrelation der Komponente „Kollegen“ mit der Gesamtarbeitszufriedenheit als mittelstarker Zusammenhang angesehen.

Die niedrigste Korrelation zeigt sich für den Bereich „Arbeitsbedingungen“ mit der Gesamtarbeitszufriedenheit, wo nur ein schwacher Zusammenhang besteht (0,395).

Darüber hinaus ist aus der Graphik ersichtlich, dass alle Korrelationskoeffizienten deutlich positiv sind und auf einen positiven Zusammenhang der Variablenpaare schließen lassen.

Alle Korrelationen werden auch einer Signifikanzanalyse mittels eines 2-seitigen Signifikanztests unterzogen. Als einheitliches Ergebnis zeigen sich für alle Verbindungen hochsignifikante Resultate. Dass in der Grundgesamtheit kein Zusammenhang zwischen den Variablen besteht, kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1,0 % zurückgewiesen werden.

Die angenommene Hypothese bestätigt sich somit für das untersuchte Unternehmen.

Die Korrelationstabelle kann im Appendix unter Punkt F eingesehen werden.

### **9.5.2 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Arbeitsautonomie und Arbeitszufriedenheit**

***Hypothese 2: Je höher die Arbeitsautonomie, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.***

Wie bereits erläutert wird die Variable „Arbeitsautonomie“ als bedeutsamer Prädiktor von Arbeitszufriedenheit verstanden. Es besteht die Annahme, dass bei größerem Arbeitsfreiraum auch die Arbeitszufriedenheit steigt. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 3; CLARK 1998: 9) D.h. die Variable „Arbeitsautonomie“ soll einen positiven Einfluss auf die Gesamtarbeitszufriedenheit ausüben, was auch empirisch bestätigt werden konnte. (PARKER and WALL 1998 in GRIFFIN, PATTERSON, WEST 2001: 540)

Bei vielen Studien wird die Variable „Arbeitsautonomie“ nur mit der Gesamtarbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht, weshalb in der vorliegenden Untersuchung zusätzlich zu dieser auch noch die Aspektzufriedenheiten in die Analyse einbezogen werden sollen.

#### **Faktorenanalyse für die Variable „Arbeitsautonomie“**

Um die latente Variable „Arbeitsautonomie“ abzubilden, wurde eine explorative Faktorenanalyse infolge sachlogischer Überlegungen durchgeführt. Im Zuge der Analyse mussten einige Variablen ausgeschlossen werden, da sie die geforderten Signifikanzwerte nicht erreicht haben. In die endgültige Analyse werden die drei Variablen „Bei meiner Arbeit habe ich Freiräume für eigene kreative Ideen.“ (A07), „Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen.“ (A14) und „Er/Sie lässt mich selbst Entscheidungen treffen.“ (A42) einbezogen. Das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium beschreibt in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und hier beträgt der Wert 0,72, was nach BACKHAUS (2006: 276) als ziemlich gut eingestuft werden kann. Auch der Bartlett Test auf Sphärizität weist einen hohen Chi-Quadrat-Wert von 136,076 sowie eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0 % auf. Diese Ergebnisse bestätigen, dass die Nullhypothese von unkorrelierten Variablen in der Grundgesamtheit verworfen werden kann. Auch die hohen Werte der Diagonale in der Anti-Image-Korrelationsmatrix

deuten auf die Eignung der Faktorenanalyse hin, jedoch sind die negativen Werte der partiellen Korrelationen eher hoch, d.h. Restkorrelationen bleiben bestehen.

Es wird ein Faktor mit einem Eigenwert von 2,283 extrahiert, welcher 64,4 % der Gesamtvarianz der latenten Variable „Arbeitsautonomie“ erklärt.

Diese Ergebnisse rechtfertigen die Generierung der neuen Variablen „Arbeitsautonomie“. Für weitere Analysen werden die oben genannten Variablen zu einem additiven Index mit drei Ausprägungen – weniger wahrgenommene Arbeitsautonomie, mittlere wahrgenommene Arbeitsautonomie und höhere wahrgenommene Arbeitsautonomie – zusammengefasst.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,768	,768	3

Abb. 17: Reliabilitätsanalyse für den Faktor „Arbeitsautonomie“

Bei der Reliabilitätsanalyse zeigt Cronbach Alpha einen Wert von 0,768, was als akzeptabler Richtwert interpretiert wird.

### **Deskriptive Analyse**

Nun soll die Hypothese, dass eine höhere Arbeitsautonomie mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einhergeht mittels bivariaten Kreuztabellen sowie einer Varianzanalyse überprüft werden. Die neu kreierte Variable wird mit den Indizes der Arbeitszufriedenheitsteilbereiche in Verbindung gebracht und soll auch in die weiteren Analysen einbezogen werden. Die detaillierten Auswertungen finden sich im Appendix unter Punkt G.

## Arbeitsbedingungen

	Weniger Arbeitsautonomie	Mittlere Arbeitsautonomie	Höhere Arbeitsautonomie	Gesamt
Eher nicht zufrieden	-	-	-	-
Teils teils zufrieden	55,6	32,7	7,4	23,3
Eher zufrieden	44,4	67,3	92,6	77,7
Gesamt	100	100	100	100

N=112, Angaben in %

Tab. 10: Zufriedenheit mit den „Arbeitsbedingungen“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

Der Anteil der Personen, der mit der Facette „Arbeitsbedingungen“ eher zufrieden ist steigt mit dem wahrgenommenen Arbeitsautonomielevel. 44,4 % der Respondenten, die über weniger Arbeitsautonomie verfügen geben an eher mit den „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein, von der Gruppe mit mittlerer Autonomie sind es 67,3 % und von jenen mit höherer Arbeitsautonomie sogar 92,6 %.

Kein Untersuchungsteilnehmer gibt an, eher nicht mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ im Unternehmen zufrieden zu sein.

Der Mantel-Haenszel-Test weist mit einem Wert von 15,522 und einem 2-seitigen Signifikanzlevel von 0,000 auf ein hochsignifikantes Ergebnis hin.

Bei der abhängigen Variablen „Arbeitsbedingungen“ ergibt sich bei Somers' D ein Wert von 0,281, der als schwacher aber hochsignifikanter Zusammenhang erörtert wird.

Bei den symmetrischen Messungen haben alle Koeffizienten positive Werte, was für eine positive Korrelation der Variablen „wahrgenommene Arbeitsautonomie“ und „Arbeitsbedingungen“ spricht. Die Korrelationen nach Kendall's tau-b (0,360) und nach Spearman (0,371) sind beide schwach aber hochsignifikant. Diesen Resultaten zufolge kann von einem Zusammenhang der Variablen im Unternehmen ausgegangen werden.



## Tätigkeit selbst

	Weniger Arbeitsautonomie	Mittlere Arbeitsautonomie	Höhere Arbeitsautonomie	Gesamt
Eher nicht zufrieden	37,5	4,2	-	4,6
Teils teils zufrieden	50,0	70,8	22,6	45,9
Eher zufrieden	12,5	25,0	77,4	49,5
Gesamt	100	100	100	100

N=109, Angaben in %

Tab. 11: Zufriedenheit mit der „Tätigkeit selbst“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass 37,5 % der Personen mit weniger Arbeitsautonomie angeben eher nicht mit dem Bereich „Tätigkeit selbst“ zufrieden sind. Die Hälfte dieser Gruppe ist teils teils zufrieden und 12,5 % sind eher mit dieser Komponente zufrieden.

70,8 % der Befragten mit mittlerem Arbeitsautonomielevel vertreten die Ansicht teils teils mit dem Bereich „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein, ein Viertel ist eher mit diesem Teilaspekt zufrieden und 4,2 % antworten eher nicht zufrieden zu sein.

Im Gegensatz dazu sind 77,4 % der Untersuchungsteilnehmer mit höherem Autonomieempfinden eher mit dem Subbereich „Tätigkeit selbst“ zufrieden und 22,6 % sind teils teils zufrieden. Kein Respondent dieser Gruppe gibt an eher nicht zufrieden zu sein.

Der Mantel-Haenszel-Test zeigt ein hochsignifikantes Ergebnis, welches bei einem Wert von 35,703 ein 2-seitiges Signifikanzlevel von 0,000 aufweist.

Bei Somers' D wird von einer asymmetrischen Verbindung ausgegangen. Hier ist die abhängige Variable „Tätigkeit selbst“ und es ergibt sich ein Wert von 0,540, der als mittelstarker sowie hochsignifikanter Zusammenhang (0,000) interpretiert wird.

Alle Koeffizienten haben positive Werte, weshalb von einer positiven Korrelation zwischen der „wahrgenommenen Arbeitsautonomie“ und der Arbeitszufriedenheit mit der Komponente „Tätigkeit selbst“ ausgegangen werden kann. Da es sich um eine quadratische Tabelle handelt ist Kendall's tau-b vorzuziehen. Der Wert von 0,551 ist als mittelstarker Zusammenhang bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0 % interpretierbar. Ebenso handelt es sich um einen Zusammenhang mittlerer Stärke bei der Korrelation nach Spearman (0,568). Das Ergebnis ist auch hier ein hochsignifikantes,

wobei berücksichtigt werden muss, dass mehr als 20,0 % der Zellen eine erwartete Häufigkeit kleiner als 5 haben.

### Entwicklungsmöglichkeiten

	Weniger Arbeitsautonomie	Mittlere Arbeitsautonomie	Höhere Arbeitsautonomie	Gesamt
Eher nicht zufrieden	33,3	13,0	-	8,4
Teils teils zufrieden	55,6	58,7	30,8	44,9
Eher zufrieden	11,1	28,3	69,2	46,7
Gesamt	100	100	100	100

N=107, Angaben in %

Tab. 12: Zufriedenheit mit den „Entwicklungsmöglichkeiten“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

Knapp 70,0 % der Respondenten mit höherem wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel geben an eher mit dem Subbereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ im Unternehmen zufrieden zu sein und 30,8 % von ihnen sind teils teils mit diesem Aspekt zufrieden.

Im Vergleich dazu spricht sich nur ca. jeder zehnte Befragte der Gruppe mit einem niedrigeren Arbeitsautonomiebereich dafür aus eher mit dem Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ zufrieden zu sein. Mit 55,6 % ist der Großteil dieser Gruppe teils teils mit diesem Teilaspekt zufrieden und immerhin ein Drittel von ihnen antwortet mit den gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen eher nicht zufrieden zu sein.

Bei den Studienteilnehmern mit einem mittleren Arbeitsautonomielevel vertreten 28,3 % die Meinung eher mit der Komponente „Entwicklungsmöglichkeiten“ zufrieden zu sein, mit 58,7 % ist die Mehrheit teils teils zufrieden und 13,0 % antworten eher nicht zufrieden zu sein.

Bei dem Mantel-Haenszel-Test resultiert ein hochsignifikantes Ergebnis, denn der 2-seitige Signifikanztest zeigt bei einem Wert von 25,946 eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0 %. Jedoch treten auch hier bei mehr als 20,0 % der Zellen erwartete Häufigkeiten kleiner als 5 auf.

Die abhängige Variable „Entwicklungsmöglichkeiten“ ist mit einem Wert von 0,464 bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0 % als mittelstarker und hochsignifikanter Zusammenhang nach Somers' D interpretierbar.

Die Korrelationen nach Kendall's tau-b (0,463) und nach Spearman (0,489) sind beide mittelstark und hochsignifikant. Infolge dieser Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass im untersuchten Unternehmen ein Zusammenhang zwischen den analysierten Variablen besteht.

## Bezahlung

	Weniger Arbeitsautonomie	Mittlere Arbeitsautonomie	Höhere Arbeitsautonomie	Gesamt
Eher nicht zufrieden	25,0	7,3	2,0	6,1
Teils teils zufrieden	62,5	63,4	44,0	53,5
Eher zufrieden	12,5	29,3	54,0	40,4
Gesamt	100	100	100	100

N=99, Angaben in %

Tab. 13: Zufriedenheit mit der „Bezahlung“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

Ein Viertel der Befragten der Gruppe mit weniger Arbeitsautonomie antwortet eher nicht mit der Komponente „Bezahlung“ zufrieden zu sein. 62,5 % von ihnen sind teils teils zufrieden und nur 12,5 % dieser Respondentengruppe geben an eher zufrieden zu sein.

Von den Personen mit mittlerem Autonomieniveau ist der Großteil teils teils mit dieser Arbeitszufriedenheitsfacette zufrieden (63,4 %) und fast 30,0 % antworten eher zufrieden zu sein.

Mit 54,0 % ist über die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer mit einer höheren wahrgenommenen Arbeitsautonomie der Ansicht eher mit der Komponente „Bezahlung“ im Unternehmen zufrieden zu sein, 44,0 % geben an teils teils zufrieden zu sein und 2,0 % von ihnen antworten eher nicht zufrieden zu sein.

Mit einem 2-seitigen Signifikanzwert von 0,001 beim Mantel-Haenszel-Test ist der Zusammenhang der beiden Variablen als hochsignifikant zu interpretieren, wobei die Bedingungs Voraussetzungen nicht erfüllt sind.

Mit „Bezahlung“ als abhängige Variable kann auch bei Somers' D von einem hochsignifikanten Zusammenhang bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,1 % ausgegangen werden. Die Korrelation der beiden Variablen ist schwach (0,304).

Die Koeffizienten der symmetrischen Messung weisen alle positive Werte aus, d.h. es besteht eine positive Korrelation zwischen dem wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel und der Bezahlungszufriedenheit. Werte von 0,309 nach Kendall's tau-b und 0,325 nach Spearman repräsentieren auch hier einen schwachen, jedoch hochsignifikanten Variablenzusammenhang.

## Kollegen

	Weniger Arbeitsautonomie	Mittlere Arbeitsautonomie	Höhere Arbeitsautonomie	Gesamt
Eher nicht zufrieden	-	2,3	-	0,9
Teils teils zufrieden	55,6	38,6	9,4	25,5
Eher zufrieden	44,4	59,1	90,6	73,6
Gesamt	100	100	100	100

N=106, Angaben in %

Tab. 14: Zufriedenheit mit den „Kollegen“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

Über die Hälfte der Befragten mit einem niedrigeren Autonomiebereich im Job ist teils teils mit dem Bereich „Kollegen“ zufrieden (55,6 %) und 44,4 % geben an eher mit dieser Facette zufrieden zu sein.

59,1 % der Untersuchungsteilnehmer der mittleren Gruppe vertreten die Ansicht eher mit dem Subbereich zufrieden zu sein und 38,6 % antworten teils teils damit zufrieden zu sein.

Mit 90,6 % spricht sich die Mehrheit der Respondenten mit höherem wahrgenommenem Autonomielevel dafür aus eher mit dem Bereich „Kollegen“ zufrieden zu sein und ca. jeder zehnte Befragte wählt die Antwortkategorie teils teils zufrieden zu sein.

Der Mantel-Haenszel-Test zeigt einen hochsignifikanten Variablenzusammenhang (15,082 bei einem 2-seitigen Signifikanzwert von 0,000), wobei die Bedingungs Voraussetzungen nicht erfüllt werden.

Auch nach der Prüfung nach Somers' D ist das Ergebnis als hochsignifikant einzustufen, da die abhängige Variable „Kollegen“ mit einem Wert von 0,316 eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0 % aufweist.

Der Wert von 0,380 bei Kendall's tau-b ist als schwache, jedoch hochsignifikante Korrelation interpretierbar. Der Wert nach Spearman liegt mit 0,395 etwas höher und unterliegt ebenso einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0 %, d.h. im untersuchten Unternehmen besteht ein Zusammenhang zwischen den Variablen „Arbeitsautonomielevel“ und „Kollegen“.

### Direkter Vorgesetzte

	Weniger Arbeitsautonomie	Mittlere Arbeitsautonomie	Höhere Arbeitsautonomie	Gesamt
Eher nicht zufrieden	50,0	6,4	1,9	7,5
Teils teils zufrieden	37,5	68,1	42,3	53,3
Eher zufrieden	12,5	25,5	55,8	39,3
Gesamt	100	100	100	100

N=107, Angaben in %

Tab. 15: Zufriedenheit mit dem „direkten Vorgesetzten“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

Aus der Graphik ist ersichtlich, dass die Hälfte der Studienteilnehmer mit einem niedrigeren Arbeitsautonomiebereich eher nicht mit dem Bereich „direkter Vorgesetzte“ zufrieden ist, 37,7 % sind teils teils zufrieden und nur 12,5 % geben an eher zufrieden zu sein.

Der Großteil der Befragten mit mittlerer Arbeitsautonomie ist teils teils mit der Komponente zufrieden (68,1 %) und ca. ein Viertel von ihnen vertritt die Ansicht eher mit diesem Aspekt der Arbeitszufriedenheit zufrieden zu sein.

Demgegenüber geben 55,8 % der Respondenten der Gruppe mit höherem Autonomielevel im Job an eher mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein, 42,3 % sind teils teils zufrieden und nur 1,9 % antworten eher nicht zufrieden zu sein.

Mit einem Signifikanzwert von 0,000 ist auch hier das Resultat nach dem Mantel-Haenszel-Test hochsignifikant.

Die Überprüfung nach Somers' D bestätigt ein hochsignifikantes Ergebnis und der Wert der abhängigen Variable „direkter Vorgesetzte“ liegt bei 0,373.

Die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang zwischen den Variablen „Autonomielevel“ und „direkter Vorgesetzte“ besteht, kann abgelehnt werden. Kendall's tau-b und die Korrelation nach Spearman zeigen mit Werten von 0,376 und 0,390 einen schwachen, jedoch hochsignifikanten Variablenzusammenhang.

### Kommunikation und Information

	Weniger Arbeitsautonomie	Mittlere Arbeitsautonomie	Höhere Arbeitsautonomie	Gesamt
Eher nicht zufrieden	22,2	4,4	-	3,7
Teils teils zufrieden	55,6	46,7	26,4	37,4
Eher zufrieden	22,2	48,9	73,6	58,9
Gesamt	100	100	100	100

N=107, Angaben in %

Tab. 16: Zufriedenheit mit „Kommunikation und Information“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

Mit 73,6 % gibt die Mehrheit der Respondenten mit einer höheren Autonomie im Job an eher mit dem betrieblichen Kommunikations- und Informationsfluss zufrieden zu sein. Über ein Viertel ist teils teils zufrieden und kein Befragter dieser Gruppe wählt die Antwortkategorie eher nicht zufrieden zu sein.

48,9 % der Personen mit mittlerem Arbeitsautonomieempfinden antworten eher mit diesem Teilaspekt zufrieden zu sein, gefolgt von 46,7 % die teils teils zufrieden sind.

Je ca. ein Fünftel der Untersuchungsteilnehmer mit einem niedrigeren Arbeitsautonomielevel geben an eher nicht bzw. eher mit der Komponente „Kommunikation und Information“ im Unternehmen zufrieden zu sein, wobei der Großteil dieser Gruppe teils teils zufrieden ist (55,6 %).

Das Resultat für die Variablenkorrelation ist dem Mantel-Haenszel-Test nach als hochsignifikant zu beschreiben (Wert von 15,215).

Nach Somers' D ist der Zusammenhang mit einem Wert von 0,315 bei der abhängigen Variablen „Kommunikation und Information“ schwach aber hochsignifikant.

Bei der symmetrischen Messstatistik sind die Koeffizienten positiv und es wird daher ein positiver Zusammenhang der beiden Variablen angenommen. Die Korrelationen sind schwach, aber das geforderte Signifikanzniveau wird sowohl für die Werte nach Kendall's tau-b (0,333) als auch für die Korrelation nach Spearman (0,347) erreicht und sie sind mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0 % hochsignifikant.

## Betriebsklima

	Weniger Arbeitsautonomie	Mittlere Arbeitsautonomie	Höhere Arbeitsautonomie	Gesamt
Eher nicht zufrieden	-	-	-	-
Teils teils zufrieden	62,5	18,8	13,0	19,1
Eher zufrieden	37,5	81,3	87,0	80,9
Gesamt	100	100	100	100

N=110, Angaben in %

Tab. 17: Zufriedenheit mit dem „Betriebsklima“ (Index) nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

62,5 % der Studienteilnehmer mit einem niedrigeren wahrgenommenen Arbeitsautonomielevel geben an teils teils mit dem Subbereich „Betriebsklima“ zufrieden zu sein und 37,5 % dieser Gruppe sind eher damit zufrieden.

Knapp ein Fünftel der mittleren Gruppe antwortet teils teils mit dieser Komponente zufrieden zu sein und 81,3 % sind eher zufrieden. Von den Befragten, die über ein höheres wahrgenommenes Arbeitsautonomielevel verfügen, sind 87,0 % eher mit dieser Facette zufrieden und 13,0 % sind teils teils zufrieden. Kein Respondent gibt an eher nicht mit diesem Teilbereich zufrieden zu sein.

Der Mantel-Haenszel-Test weist eine signifikante Korrelation auf (6,900 bei einem 2-seitigen Signifikanzwert von 0,009).

Die Prüfung nach Somers' D deutet ebenso auf ein signifikantes Resultat hin, da die abhängige Variable „Betriebsklima“ mit einem Wert von 0,156 eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,039 aufweist.

Der Wert von 0,211 bei Kendall's tau-b ist als schwache, jedoch signifikante Korrelation interpretierbar, was ebenso für den Wert nach Spearman (0,217) zutrifft. Es kann ein Zusammenhang zwischen den Variablen „Arbeitsautonomielevel“ und „Betriebsklima“ im untersuchten Unternehmen angenommen werden.

### **Gesamtarbeitszufriedenheit**

	<b>Weniger Arbeitsautonomie</b>	<b>Mittlere Arbeitsautonomie</b>	<b>Höhere Arbeitsautonomie</b>	<b>Gesamt</b>
Eher nicht zufrieden	-	4,1	-	1,8
Teils teils zufrieden	33,3	18,4	-	10,9
Eher zufrieden	66,7	77,6	100	87,3
Gesamt	100	100	100	100

N=110, Angaben in %

Tab. 18: „Gesamtarbeitszufriedenheit“ nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

Zwei Drittel der Befragungsteilnehmer mit einem niedrigeren Autonomiebereich geben an, alles in allem gesehen eher mit ihrem Job im Unternehmen zufrieden zu sein und ein Drittel dieser Gruppe ist zusammenfassend gesehen teils teils zufrieden.

77,6 % der Respondenten der Gruppe mit mittlerer Arbeitsautonomie vertritt bei der Gesamtbetrachtung die Meinung, alles in allem eher mit ihrem Job zufrieden zu sein und 18,4 % von ihnen sind teils teils zufrieden.

Alle Personen mit einem höheren wahrgenommenen Autonomielevel antworten zusammenfassend betrachtet eher mit ihrer beruflichen Tätigkeit im untersuchten Unternehmen zufrieden zu sein.

Der Mantel-Haenszel-Test unterstützt die These eines hochsignifikanten Ergebnisses mit einem Wert von 11,954 bei einem Freiheitsgrad und einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,1 %.



Der Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable „wahrgenommene Arbeitsautonomie“ und der abhängigen Variable „Gesamtarbeitszufriedenheit“ ist mit einem Wert von 0,223 als schwach, jedoch hochsignifikant zu interpretieren.

Mit Werten von 0,354 nach Kendall's tau-b und 0,369 nach Spearman weisen beide auf eine schwache Korrelation hin. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0 % kann von einem Zusammenhang der analysierten Variablen ausgegangen werden.

### **Varianzanalyse**

Bei der Varianzanalyse soll untersucht werden, ob sich die angeführten Gruppen signifikant voneinander unterscheiden. Die abhängigen Variablen repräsentieren die Indizes mit 5-stufigen Antwortausprägungen, da nur dies zulässt von einem Intervallskalenniveau auszugehen. Die Mittelwerte können Werte zwischen 1 (stimme überhaupt nicht zu) und 5 (stimme voll zu) erreichen.

Beim Gruppenvergleich der verschiedenen wahrgenommenen Arbeitsautonomieniveaus sind für alle Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit sowie der Gesamtarbeitszufriedenheit signifikante Ergebnisse zu erkennen.

Gemeinsames Resultat ist, dass bei allen Subbereichen der Arbeitszufriedenheit als auch bei der Gesamtarbeitszufriedenheit die Gruppenmittelwerte mit zunehmendem Arbeitsautonomielevel steigen. Dies deutet bereits darauf hin, dass mit einem höheren Autonomielevel auch eine positivere Antworttendenz, d.h. eine durchschnittlich höhere Arbeitszufriedenheit, einhergeht.

Exemplarisch soll näher auf den Teilbereich „Kollegen“ eingegangen werden, da sich hier die durchschnittlich höchsten Gruppenmittelwerte zeigen. Die Gruppenmittelwerte sind wie folgt verteilt: bei den Respondenten, die angeben über weniger Arbeitsautonomie zu verfügen, liegt der Mittelwert bei 4,00, bei den Personen mit mittlerer Arbeitsautonomie bei 4,09 und bei den Befragten die angeben über ein höheres Arbeitsautonomielevel zu besitzen liegt der Gruppenmittelwert bei 4,46. Diese Ergebnisse implizieren, dass die Personengruppe mit einem höheren Arbeitsautonomielevel die höchste Zustimmung bzw. Zufriedenheit mit dem

Teilbereich „Kollegen“ aufweist. Die durchschnittliche Zufriedenheit bzw. Zustimmung aller Gruppen gemeinsam liegt bei 4,36.

Das 95 % - Konfidenzintervall gibt den Wertebereich aus, in denen die Gruppenmittelwerte in der Grundgesamtheit mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % liegen. Die Konfidenzintervallsbereiche der Befragungsteilnehmer mit weniger Arbeitsautonomie überschneiden sich nicht im Vergleich zur Gruppe mit höherer Arbeitsautonomie innerhalb der Teilbereiche „Tätigkeit selbst“, „Entwicklungsmöglichkeiten“, „direkter Vorgesetzte“, „Kommunikation und Information“, „Betriebsklima“ sowie der „Gesamtarbeitszufriedenheit“. Da es zu keinen Überschneidungen kommt deutet es bereits an, dass diese Gruppen mit gewisser Wahrscheinlichkeit auch in der Grundgesamtheit voneinander verschieden sind.

Überlappungen gibt es hingegen bei den Konfidenzintervallen innerhalb der Bereiche „Arbeitsbedingungen“, „Bezahlung“ und „Kollegen“, weshalb weitere Testungen durchgeführt werden müssen, um zu klaren Aussagen im Hinblick auf die Gruppenunterschiede zu gelangen.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Index Arbeitsbedingungen_rec_2	Between Groups	4,983	2	2,491	5,126	,007
	Within Groups	52,981	109	,486		
	Total	57,964	111			
Index Tätigkeit selbst_rec_2	Between Groups	29,223	2	14,612	30,769	,000
	Within Groups	50,336	106	,475		
	Total	79,560	108			
Index Entwicklungsmöglichkeiten_rec_2	Between Groups	28,880	2	14,440	18,356	,000
	Within Groups	81,812	104	,787		
	Total	110,692	106			
Index Bezahlung_rec_2	Between Groups	12,731	2	6,366	8,279	,000
	Within Groups	73,814	96	,769		
	Total	86,545	98			
Index Kollegen_rec_2	Between Groups	8,552	2	4,276	8,840	,000
	Within Groups	49,825	103	,484		
	Total	58,377	105			
Index Vorgesetzte_rec_2	Between Groups	24,123	2	12,061	17,316	,000
	Within Groups	72,438	104	,697		
	Total	96,561	106			
Index Kommunikation_rec_2	Between Groups	6,745	2	3,373	5,645	,005
	Within Groups	62,133	104	,597		
	Total	68,879	106			
Index Betriebsklima_rec_2	Between Groups	9,411	2	4,705	10,321	,000
	Within Groups	48,780	107	,456		
	Total	58,191	109			
alles in allem zufrieden_Tätigkeit bei XY	Between Groups	8,796	2	4,398	8,937	,000
	Within Groups	52,658	107	,492		
	Total	61,455	109			

Tab. 19: Varianzanalyse nach wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel (Index)

Die Streuung innerhalb der Gruppen zeigt auf, wie sehr die Variablenwerte in den Fallgruppen um den jeweiligen Variablenmittelwert streuen. Die Streuung zwischen den Gruppen gibt die Streuung der Gruppenmittelwerte um den Mittelwert der gesamten Stichprobe an. (BROSIUS 2004: 505f.)

Der F-Wert vergleicht die Streuung innerhalb und zwischen den Gruppen und kommt, mit Ausnahme der Bereiche „Arbeitsbedingungen“ und „Kommunikation und Information“, bei allen anderen zu einem Signifikanzniveau von 0,000.

Die Varianzanalysen zeigen hochsignifikante lineare Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Arbeitsautonomieniveaus und den Zufriedenheiten mit den einzelnen Teilbereichen und der Gesamtarbeitszufriedenheit auf. Arbeitnehmer mit einem höheren wahrgenommenen Arbeitsautonomielevel sind demnach eher mit den untersuchten Komponenten der Arbeitszufriedenheit zufrieden als dies Personen mit einem niedrigeren Arbeitsautonomielevel sind.

Ansetzend an der vorausgegangenen Erörterung soll auch hier exemplarisch auf den Teilbereich „Kollegen“ eingegangen werden. Es zeigt sich ein F-Wert von 8,840 bei einem Signifikanzniveau von 0,000. Dieser Wert ergibt sich mit einer Wahrscheinlichkeit von 0,0 %, wenn alle Personengruppen mit verschiedener wahrgenommener Arbeitsautonomie in der Grundgesamtheit einen im Durchschnitt gleich hohen Grad an Zufriedenheit bzw. Zustimmung aufweisen.

Obwohl sich bei den Teilbereichen „Arbeitsbedingungen“, „Bezahlung“ und „Kollegen“ die Konfidenzintervalle der Personengruppen mit weniger und höherer Arbeitsautonomie überschneiden, so zeigen die Teststatistiken signifikante Resultate. Es kann daher auch für diese Bereiche die Nullhypothese, die von keinem Unterschied der Gruppenmittelwerte ausgeht, zurückgewiesen werden.

### **Gesamtzusammenfassung des Bereiches Arbeitsautonomie**

Bei der Untersuchung des Bereiches „Arbeitsbedingungen“ zeigen sich signifikante Zusammenhänge der beiden Variablen. Aus der Kreuztabelle ist ersichtlich, dass die Zustimmungswerte eher mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein mit zunehmendem wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel steigen. Bei der

Personengruppe mit weniger Arbeitsautonomie liegen die Zustimmungswerte bei der Antwortkategorie eher zufrieden zu sein bei 44,4 % und bei der Gruppe mit höherer Arbeitsautonomie bereits bei 92,6 %.

Die Gruppenmittelwerte unterscheiden sich bedeutsam voneinander, was mittels der Varianzanalyse erörtert werden konnte. In Anbetracht dieser Ergebnisse bestätigt sich die Hypothese für den Teilbereich „Arbeitsbedingungen“.

Für den Subbereich „Tätigkeit selbst“ verifizieren sich signifikante Korrelationen zwischen der „Arbeitsautonomie“ und dieser Komponente.

Die deskriptiven Ergebnisse zeigen, dass der Antwortkategorie eher zufrieden zu sein 12,5 % der Befragten mit weniger Arbeitsautonomie, ein Viertel mit mittlerer Arbeitsautonomie und 77,4 % mit höherem Arbeitsautonomielevel zustimmen.

Die Varianzanalyse weist zudem signifikante Gruppenunterschiede auf und es bestätigt sich die angenommene Hypothese für diesen Teilbereich.

Auch bei der Komponente „Entwicklungsmöglichkeiten“ gibt es hochsignifikante Zusammenhänge zwischen der „Arbeitsautonomie“ und den unternehmensinternen Entwicklungsmöglichkeiten. Betrachtet man die Kreuztabelle, so steigen die Zustimmungswerte bei der Antwortmöglichkeit eher mit den Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden zu sein mit dem Autonomieniveau (11,1 % → 28,3 % → 69,2 %). Die Varianzanalyse bestärkt diese Resultate, da sich die Gruppenmittelwerte signifikant voneinander unterscheiden und daher von bedeutsamen Gruppenunterschieden ausgegangen werden kann. Für den Subbereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ bestätigt sich die Hypothese, dass mit höherem Arbeitsautonomieniveau auch die Arbeitszufriedenheit steigt.

Die höchsten Zustimmungswerte bei der Antwortmöglichkeit eher mit dem Bereich „Bezahlung“ zufrieden zu sein gibt es bei den Befragten mit höherer Arbeitsautonomie (54,0%), gefolgt von der mittleren Gruppe mit einer Zustimmung von 29,3 % und den Respondenten mit einem niedrigeren Arbeitsautonomieniveau (12,5 %). Der Variablenzusammenhang lässt sich als hochsignifikant bezeichnen und die Varianzanalyse bestätigt, dass sich die untersuchten Gruppen signifikant voneinander unterscheiden.

Diese Erkenntnisse lassen den Rückschluss zu, dass mit zunehmender wahrgenommener Arbeitsautonomie die Bezahlungszufriedenheit im untersuchten Unternehmen steigt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Korrelation zwischen den Variablen „wahrgenommene Arbeitsautonomie“ und dem Teilbereich „Kollegen“ hochsignifikant ist. Es ist die Tendenz erkennbar, dass mit zunehmender Arbeitsautonomie die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich steigt. Die Gruppenmittelwerte unterscheiden sich signifikant voneinander und es können bedeutsame Gruppenunterschiede im untersuchten Unternehmen bestätigt werden.

Die angenommene Hypothese, dass mit zunehmender wahrgenommener Arbeitsautonomie die Zufriedenheitswerte steigen bestätigt sich für die Komponente „Kollegen“.

Die Zufriedenheitswerte mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ steigen mit dem Level an Arbeitsautonomie (Antwortkategorie eher zufrieden zu sein: 12,5 % → 25,5 % → 55,8 %). Die Teststatistiken zeigen einen hochsignifikanten Variablenzusammenhang und auch die Varianzanalyse kommt zu dem Ergebnis, dass sich die untersuchten Gruppen bedeutsam voneinander unterscheiden.

Personen mit höherem wahrgenommenem Arbeitsautonomieniveau weisen demnach eine höhere Arbeitszufriedenheit mit dem Bereich „direkter Vorgesetzte“ auf als dies bei Personen mit einem niedrigeren Arbeitsautonomielevel der Fall ist.

Die analysierten Korrelationen des Teilbereiches „Kommunikation und Information“ sind allesamt signifikant. Die deskriptiven Resultate zeigen, dass mit zunehmender Arbeitsautonomie die Zufriedenheitswerte mit der unternehmensinternen „Kommunikation und Information“ steigen. Der Antwortmöglichkeit eher mit diesem Teilbereich zufrieden zu sein stimmen 22,2 % der Respondenten mit weniger Arbeitsautonomie, 48,9 % mit mittlerem Arbeitsautonomieniveau und 73,6 % mit höherem wahrgenommenem Arbeitsautonomieniveau zu.

Die Varianzanalyse bestätigt signifikante Gruppendifferenzen, weshalb sich auch für diesen Teilbereich die Hypothese von steigenden Zufriedenheitswerten mit zunehmendem Arbeitsautonomielevel bestätigt.

Die Zustimmung mit der Komponente „Betriebsklima“ eher zufrieden zu sein steigt mit zunehmendem wahrgenommenem Arbeitsautonomieniveau (37,5 % → 81,3 % → 87,0 %). Die Teststatistiken verifizieren eine signifikante Korrelation der Variablen und auch die Ergebnisse der Varianzanalyse weisen auf bedeutsame Mittelwertsdifferenzen der Vergleichsgruppen hin. Untersuchungsteilnehmer mit niedrigerem wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel haben demnach eine niedrigere Arbeitszufriedenheit beim Bereich „Betriebsklima“ als Respondenten mit einem höheren Arbeitsautonomieniveau.

Bei den Studienteilnehmern mit höherer Arbeitsautonomie antworten 100 % alles in allem gesehen eher mit ihrer beruflichen Tätigkeit zufrieden zu sein. Dieselbe Ansicht vertreten 77,6 % der mittleren Befragtengruppe und 66,7 % der Respondenten mit niedrigerer Arbeitsautonomie. Die Teststatistiken geben signifikante Korrelationen der beiden analysierten Variablen an.

Durch die Varianzanalyse werden auch für die Gesamtarbeitszufriedenheit bedeutsame Unterschiede der Gruppenmittelwerte bestätigt. Diese Ergebnisse lassen es zu, dass sich die Hypothese für den untersuchten Bereich der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ bestätigt.

### **9.5.3 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Geschlecht und Arbeitszufriedenheit**

***Hypothese 3: Frauen haben eine höhere Arbeitszufriedenheit als Männer.***

Diese Hypothese wird im Hinblick auf das „gender/job satisfaction paradox“ (KAISER 2002) analysiert wo Frauen, obwohl sie objektiv gesehen eine schlechtere Stellung am Arbeitsmarkt haben, eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006: 12) Die generell niedrigere Erwartungshaltung weiblicher Beschäftigter soll aus der schlechteren Ausgangslage am Arbeitsmarkt hervorgehen, was auch empirisch bestätigt werden konnte. (vgl. CLARK 1996, 1997, SLOANE/WILLIAMS 2000, SANZ DE GALDEANO 2001a, 2001b in KAISER 2002: 7f.)

#### **Deskriptive Analyse**

##### **Arbeitsbedingungen**

Mit 87,5 % antwortet ein höherer Prozentsatz der weiblichen Befragten eher mit dem Teilbereich „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein als dies männliche Respondenten tun (75,0 %). Ein Viertel der männlichen Untersuchungsteilnehmer ist teils teils mit diesem Subbereich zufrieden. In Gegenüberstellung dazu vertreten nur 12,5 % der Frauen dieselbe Ansicht.

Die Korrelationen der Variablen Zufriedenheit mit den „Arbeitsbedingungen“ und „Geschlecht“ sind mit 0,125 bei Cramer's V bzw. 0,124 beim Kontingenzkoeffizienten als sehr schwach zu interpretieren. Es muss davon ausgegangen werden, dass kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang besteht (0,194).

## **Tätigkeit selbst**

Über die Hälfte der befragten Männer gibt an eher mit dem Bereich „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein wohingegen dem nur 39,1 % der Frauen zustimmen. Im befragten Unternehmen ist die Mehrheit der Frauen teils teils mit der „Tätigkeit selbst“ zufrieden (60,9 %) und auch 42,7 % der männlichen Befragten entscheiden sich für diese Antwortmöglichkeit.

Die Werte der symmetrischen Teststatistik liegen zwischen 0,172 beim Kontingenzkoeffizienten und 0,175 bei Cramer's V, was nach BROSIUS einen sehr schwachen Zusammenhang zwischen der Variable „Geschlecht“ und der Zufriedenheit mit dem Bereich „Tätigkeit selbst“ aufzeigt. Bei der Überprüfung der Zusammenhangsmaße nach Pearson's Chi-Quadrat zeigt sich ebenso kein signifikantes Resultat. Pearson's Chi-Quadrat ist nicht interpretierbar, da die Testvoraussetzungen nicht erfüllt sind. (BROSIUS 2004: 425) Dies trifft auch auf alle weiteren untersuchten Bereiche mit Ausnahme des „Betriebsklimas“ zu.

## **Entwicklungsmöglichkeiten**

Im untersuchten Unternehmen sind 48,8 % der befragten Männer und 39,1 % der befragten Frauen eher mit dem Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ im Unternehmen zufrieden. Die Mehrheit der weiblichen Respondenten antwortet teils teils mit dieser Facette der Arbeitszufriedenheit zufrieden zu sein (56,5 %) und 4,3 % sind eher nicht zufrieden. Bei den männlichen Befragten ist jeder zehnte eher nicht mit der Komponente „Entwicklungsmöglichkeiten“ zufrieden.

Mit Werten um 0,137 bei Cramer's V und dem Kontingenzkoeffizienten ist der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen bei den symmetrischen Messungen als sehr schwach zu interpretieren. Der Chi-Quadrat-Test liefert kein signifikantes Ergebnis für den Zusammenhang der getesteten Variablen, da die Werte mit 0,38 über dem geforderten Signifikanzniveau von 0,05 liegen. (BROSIUS 2004: 424)



## **Bezahlung**

Bei der Analyse der Bezahlungszufriedenheit sind 45,0 % der weiblichen Mitarbeiter der Meinung eher mit der Facette „Bezahlung“ zufrieden zu sein, die Hälfte von ihnen ist teils teils zufrieden und 5,0 % antworten eher nicht zufrieden zu sein.

Im Vergleich dazu antworten bei den männlichen Respondenten nur 36,0 % eher mit diesem Aspekt zufrieden zu sein und der Großteil von ihnen entscheidet sich für die Antwortmöglichkeit „teils teils“ zufrieden zu sein (57,3 %).

Die Korrelationen der Komponenten „Bezahlungszufriedenheit“ und „Geschlecht“ sind mit 0,077 bei Cramer's V bzw. 0,076 beim Kontingenzkoeffizienten sehr schwach. Es ist statistisch nicht abgesichert, dass überhaupt ein Zusammenhang existiert (0,756).

## **Kollegen**

In den Befragungsergebnissen zeigt sich, dass 78,3 % der weiblichen und 72,2 % der männlichen Untersuchungsteilnehmer angeben eher mit dem Teilbereich „Kollegen“ zufrieden zu sein. Etwas mehr als ein Viertel der männlichen und ca. ein Fünftel der weiblichen Respondenten sind teils teils mit diesem Bereich zufrieden. Keine weibliche Befragte antwortet eher nicht mit dem Subbereich „Kollegen“ zufrieden zu sein.

Die ausgegeben Werte der nominalen Korrelationsstatistik zeigen einen sehr schwachen sowie nicht signifikanten Zusammenhang der beiden Variablen (0,073 bei Cramer's V und dem Kontingenzkoeffizienten und einem Signifikanzwert von 0,761).

## **Direkter Vorgesetzte**

Von den befragten Frauen sind 45,8 % mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ eher zufrieden und die Hälfte von ihnen entscheidet sich für die Kategorie teils teils zufrieden zu sein.

Von den männlichen Befragungsteilnehmern sind 35,9 % eher mit diesem Bereich zufrieden und mit 55,1 % stimmt die Mehrheit von ihnen zu teils teils zufrieden zu sein.

Knapp jeder zehnte männliche Respondent antwortet eher nicht mit dieser Komponente zufrieden zu sein.

Die Zusammenhangsmaße zeigen eine sehr schwache Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ und dem „Geschlecht“ (Werte von 0,103 und 0,104). Die Überprüfung der 2-seitigen Signifikanz liegt mit einem Wert von 0,576 über dem geforderten Signifikanzniveau, d.h. dieses Ergebnis ist nicht bedeutsam.

### **Kommunikation und Information**

Die Mehrheit der männlichen Studienteilnehmer antwortet eher mit der Teilkomponente „Kommunikation und Information“ zufrieden zu sein (62,0%), ca. ein Drittel ist teils teils zufrieden und 3,8 % geben an eher nicht zufrieden zu sein.

Demgegenüber sprechen sich nur 45,8 % der Frauen dafür aus eher mit der Unternehmenskommunikation und –information zufrieden zu sein. Die Hälfte der weiblichen Befragten ist teils teils mit diesem Aspekt zufrieden und 4,2 % sind eher nicht zufrieden.

Aus der Korrelationsanalyse geht hervor, dass die mit Werten von 0,140 beim Kontingenzkoeffizienten bzw. 0,141 bei Cramer's V sehr schwachen Zusammenhänge der analysierten Variablen nicht signifikant sind (0,358).

### **Betriebsklima**

Der deskriptiven Analyse ist zu entnehmen, dass 84,1 % der männlichen Respondenten eher mit dem Bereich „Betriebsklima“ zufrieden sind und 15,9 % antworten teils teils zufrieden zu sein.

Bei den weiblichen Befragten sind 75,0 % eher zufrieden und ein Viertel von ihnen ist teils teils mit diesem Aspekt der Arbeitszufriedenheit zufrieden. Kein Studienteilnehmer entscheidet sich für die Antwortkategorie eher nicht zufrieden zu sein.

Die Zusammenhangsmaße zeigen eine sehr schwache sowie nicht signifikante Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit der Komponente „Betriebsklima“ und der Variable „Geschlecht“ auf (Werte von 0,100 bei Cramer's V und 0,099 beim Kontingenzkoeffizienten).

### **Arbeitsautonomie**

Über die Hälfte der männlichen Respondenten (50,6 %) spricht sich dafür aus über ein höheres Autonomielevel im Job zu verfügen, wohingegen nur ein Drittel der befragten Frauen diese Meinung vertritt. 58,3 % der weiblichen Untersuchungsteilnehmer geben an ein mittleres Autonomielevel im Job wahrzunehmen.

In etwa gleich viele Männer wie Frauen antworten einen geringeren wahrgenommenen Autonomiebereich zu haben (8,4 % der Männer bzw. 8,3 % der Frauen).

Die Prüfstatistiken kommen zum Ergebnis, dass der Zusammenhang zwischen den Variablen sehr schwach ist (0,151 bei Cramer's V bzw. 0,149 beim Kontingenzkoeffizienten) und der geforderte Signifikanzwert von 0,05 überschritten wird.

### **Gesamtarbeitszufriedenheit**

90,2 % der männlichen Untersuchungsteilnehmer antworten alles in allem gesehen eher mit ihrem Job im Unternehmen zufrieden zu sein, 7,3 % vertreten die Ansicht teils teils zufrieden zu sein und 2,4 % sind eher nicht zufrieden.

Bei den weiblichen Respondenten sprechen beim zusammenfassenden Resümee knapp 80,0 % davon, alles in allem gesehen eher mit ihrem Job zufrieden zu sein. Ein Fünftel der weiblichen Belegschaft gibt an alles in allem gesehen teils teils im Job zufrieden zu sein und keine Befragte entscheidet sich für die Antwortkategorie eher nicht mit der Gesamtbetrachtung zufrieden zu sein.

Die Werte der Zusammenhangsmaße zeigen mit 0,197 bei Cramer's V bzw. 0,193 beim Kontingenzkoeffizienten einen sehr schwachen Zusammenhang und das geforderte Signifikanzniveau wird auch hier nicht erreicht (0,128).

### **t – Test**

Mittels des t-Tests soll untersucht werden, ob sich die Mittelwerte der Vergleichsgruppen der Männer und Frauen in der Grundgesamtheit signifikant voneinander unterscheiden. Die Variable „Geschlecht“ wird in eine Dummy Variable mit den Ausprägungen 0 für männlich und 1 für weiblich recodiert. Wie bereits angemerkt wird auch hier von einer Normalverteilung der Untersuchungsmerkmale ausgegangen.

Die Hypothese, dass der Unterschied zwischen den beiden Mittelwerten gleich Null ist muss für die Differenzierung nach dem Geschlecht angenommen werden. Das geforderte Signifikanzniveau von 5 % wird bei allen untersuchten Teilbereichen der Arbeitszufriedenheit, der „Arbeitsautonomie“ sowie der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ deutlich überschritten.

Der t-Test liefert keine signifikanten Gruppenunterschiede, d.h. die beiden Befragtengruppen weisen keine Unterschiede im Hinblick auf ihre Arbeitszufriedenheit auf. Das Geschlecht hat demnach keinen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit im untersuchten Unternehmen.

### **Gesamtzusammenfassung des Teilbereiches Geschlecht**

Bei der Mitarbeiterbefragung antwortet ein höherer Prozentsatz der weiblichen Befragten eher mit der Komponente „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein als dies die männlichen Respondenten tun. Der Zusammenhang dieser Variablen ist schwach sowie nicht signifikant und auch der t-Test bestätigt, dass keine signifikanten Gruppendifferenzen vorhanden sind. Im untersuchten Unternehmen kann die Hypothese für den Teilbereich „Arbeitsbedingungen“ nicht verifiziert werden.

Die deskriptive Analyse des Teilbereiches „Tätigkeit selbst“ zeigt, dass Männer im Vergleich zu Frauen eine höhere Arbeitszufriedenheit beim Aspekt „Tätigkeit selbst“ haben. Die Variablenkorrelation ist jedoch statistisch nicht signifikant und der durchgeführte t-Test liefert keine signifikanten Gruppenunterschiede. D.h. es zeichnen sich keine geschlechtsspezifischen Unterschiede für die Zufriedenheit mit dem Bereich „Tätigkeit selbst“ ab und die Hypothese wird für diesen Teilbereich falsifiziert.

Bei der Antwortkategorie eher mit der Komponente unternehmensinterne „Entwicklungsmöglichkeiten“ zufrieden zu sein zeigt sich eine höhere Zustimmungsbzw. Zufriedenheitsrate bei den männlichen Befragten. Der Zusammenhang der Variable „Geschlecht“ mit dem Index „Entwicklungsmöglichkeiten“ ist sehr schwach und nicht signifikant. Die Mittelwertsvergleiche liefern keine signifikanten Ergebnisse. Im untersuchten Unternehmen hat das Geschlecht demnach keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit diesem Subbereich der Arbeitszufriedenheit.

Aus den deskriptiven Resultaten ist zu entnehmen, dass ein höherer Prozentsatz der Frauen im Vergleich zu den Männern angibt eher mit dem Subbereich „Bezahlung“ im Unternehmen zufrieden zu sein (45,0 % zu 36,0 %). Den statistischen Prüfungen zufolge sind sowohl die Korrelation der Variablen als auch der Unterschied zwischen den Gruppen statistisch nicht bedeutsam. Die angenommene Hypothese muss falsifiziert werden, da es keine geschlechtsspezifischen Unterschiede im Hinblick auf die Bezahlungszufriedenheit gibt.

Im analysierten Unternehmen gibt ein höherer Prozentsatz der Frauen im Vergleich zu den Männern an eher mit der Facette „Kollegen“ zufrieden zu sein. Auch bei diesem Teilbereich der Arbeitszufriedenheit zeigen sich nicht signifikante Korrelationen und Mittelwertsvergleiche. Das Geschlecht übt somit keinen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Subbereich „Kollegen“ aus und die Hypothese wird nicht bestätigt.

Bei der Antwortmöglichkeit eher mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein ergibt sich eine höhere Zufriedenheitsrate bei den weiblichen in Gegenüberstellung mit den männlichen Respondenten (45,8 % zu 35,9 %). Die Variablenkorrelation der Variable „Geschlecht“ und dem Index zum Themenbereich „direkter Vorgesetzte“ ist

sehr schwach und nicht signifikant. Der t-Test zeigt auf, dass keine bedeutsamen Gruppenunterschiede im untersuchten Unternehmen vorkommen und sich auch für diesen Teilbereich die Hypothese widerlegt.

Mehr männliche als weibliche Untersuchungsteilnehmer geben an eher mit der unternehmensinternen „Kommunikation und Information“ zufrieden zu sein (62,0 % im Vergleich zu 45,8 %). Die Teststatistiken zeigen einen sehr schwachen wie nicht signifikanten Variablenzusammenhang auf. Darüber hinaus liefert der t-Test keine bedeutsamen Resultate und es muss davon ausgegangen werden, dass es keine geschlechtsspezifischen Unterschiede im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit mit der Komponente „Kommunikation und Information“ gibt. Die Hypothese bestätigt sich nicht.

Bei den Fragen zur Zufriedenheit mit dem Teilbereich „Betriebsklima“ antworten 84,1 % der männlichen und 75,0 % der weiblichen Studienteilnehmer eher mit diesem Subbereich zufrieden zu sein. Die Korrelation der Variablen ist schwach und nicht signifikant. Der t-Test ermittelt nicht bedeutsame Gruppenunterschiede, d.h. die Variable „Geschlecht“ übt keinen bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem „Betriebsklima“ aus, weshalb die Hypothese falsifiziert wird.

Im untersuchten Unternehmen geben 50,6 % der befragten Männer an über ein höheres Autonomielevel zu verfügen. Im Vergleich dazu vertreten diese Ansicht nur 33,3 % der befragten Frauen. Die Korrelationsanalyse kommt zu nicht signifikanten Ergebnissen und auch beim Mittelwertsvergleich wird kein bedeutsames Resultat erreicht. Die Variable „Geschlecht“ beeinflusst das „wahrgenommene Arbeitsautonomieniveau“ nicht und die angenommene Hypothese wird nicht bestätigt.

Die deskriptive Auswertung zeigt, dass Männer alles in allem gesehen eher mit ihrem Job zufrieden sind als dies für die weiblichen Studienteilnehmer der Fall ist. Dieses Ergebnis wird jedoch nicht durch die Testergebnisse gestützt, da die Variablenkorrelation nicht signifikant ist. Der t-Test kommt zum Ergebnis, dass das Geschlecht keinen bedeutsamen Einfluss auf die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ hat. Die Hypothese wird nicht verifiziert.

#### **9.5.4 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Alter und Arbeitszufriedenheit**

***Hypothese 4: Es zeigt sich ein u-förmiger Verlauf der Arbeitszufriedenheit im Bezug auf das Alter.***

In Bezugnahme auf konforme Studienergebnisse ist der Ausgangspunkt für die Annahme jener, dass ältere Mitarbeiter im Allgemeinen eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen als dies bei jüngeren Mitarbeitern der Fall ist. (vgl. DOERING, RHODES & SCHUSTER 1983, GLENN, TAYLOR & WEAVER 1977, WARR 1992 in CLARK, OSWALD and WARR 1996: 57) Wie bereits angeführt beschäftigen sich verschiedene Theorieansätze mit der Fragestellung warum ältere Mitarbeiter zufriedener sind. (vgl. „Job-Change Hypothese“ oder „Grinding-Down Hypothese“ von WRIGHT & HAMILTON (1978) (SCHULTE in FISCHER 2006: 278f.))

Einige Studien gehen von linearen und andere wiederum von u-förmigen Zufriedenheitsverläufen aus, da diese bis dato noch nicht gänzlich geklärt werden konnten. Die Verfasserin entscheidet sich zur Annahme und Untersuchung eines möglichen u-förmigen Zufriedenheitsverlaufes im Unternehmen, was die Grundlage für die folgende Hypothesenprüfung repräsentiert.

#### **Deskriptive Analyse**

##### **Arbeitsbedingungen**

83,3 % der Untersuchungsteilnehmer bis 35 Jahre geben an eher mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein. Der Prozentsatz bei dieser Antwortmöglichkeit sinkt bei den 36 bis 45 Jährigen auf 71,8 % um bei den Personen ab 46 Jahren wieder auf 82,1 % anzusteigen. Dieselben Relationen ergeben sich bei der Antwortkategorie teils teils zufrieden zu sein, wo sich ein niedrigerer Prozentsatz der Befragten der mittleren Altersgruppe in Gegenüberstellung zu den Vergleichsgruppen für diese Kategorie entscheidet.

Der Mantel-Haenszel Chi-Quadrat-Test kommt mit einem Wert von 0,829 zu einem nicht signifikanten Ergebnis und auch bei Somers' D zeigt sich ein sehr schwacher negativer Wert (-0,017), der wiederum nicht bedeutsam ist.

Bei den symmetrischen Maßen geben alle Koeffizienten negative Werte aus. Es weist auf eine negative Korrelation zwischen der Variable „Alter“ und der Zufriedenheit mit den „Arbeitsbedingungen“ hin, wobei der Zusammenhang sehr schwach und nicht signifikant ist.

### **Tätigkeit selbst**

Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass in den Altersgruppen der bis 35 Jährigen (47,2 %) und der ab 46 Jährigen (57,7 %) ein höherer Anteil der Befragten angibt eher mit der Komponente „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein als dies Personen der mittleren Altersgruppe tun (44,7%).

Mit 50,0 % ist die Mehrheit der Respondenten zwischen 36 und 45 Jahren teils teils mit diesem Teilaspekt der Arbeitszufriedenheit zufrieden.

Der Mantel-Haenszel-Test zeigt einen Wert von 0,462, der ein nicht signifikantes Ergebnis repräsentiert. Auch die Resultate nach Somers' D sowie die Koeffizienten der symmetrischen Messung bestätigen einen positiven, jedoch sehr schwachen wie nicht signifikanten Variablenzusammenhang.

Für den Chi-Quadrat-Test muss berücksichtigt werden, dass mehr als 20,0 % der Zellen eine erwartete Häufigkeit kleiner als 5 haben und die Bedingungsvoraussetzungen daher nicht erfüllt werden. Bei dieser Hypothese trifft dies auch auf alle weiteren untersuchten Bereiche mit Ausnahme der Komponente „Betriebsklima“ zu.

### **Entwicklungsmöglichkeiten**

56,0 % der Befragten ab 46 Jahren antworten eher mit dem Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ zufrieden zu sein, gefolgt von 48,6 % der bis 35 Jährigen, die dieselbe Ansicht vertreten. Demgegenüber ist nur etwas mehr als ein Drittel der Untersuchungsteilnehmer zwischen 36 und 45 Jahren mit dem Bereich



„Entwicklungsmöglichkeiten“ im Unternehmen eher zufrieden, die Mehrheit dieser Altersgruppe ist geteilter Ansicht, d.h. sie sind teils teils zufrieden (52,6 %) und 13,2 % von ihnen geben an eher nicht zufrieden zu sein.

Die Teststatistiken kommen zum einheitlichen Ergebnis, dass der Zusammenhang der Variablen sehr schwach positiv ausgeprägt ist und als nicht signifikant interpretiert wird. Bei der Überprüfung nach bspw. Kedall's tau-b steht der Wert von 0,064 für eine sehr schwache Korrelation, wo auch das geforderte Signifikanzniveau von 0,05 mit einem Wert von 0,480 deutlich überschritten wird.

## **Bezahlung**

Mit dem Teilbereich „Bezahlung“ ist die Hälfte der über 45-jährigen Studienteilnehmer eher zufrieden, gefolgt von 36,4 % der Befragten der mittleren Altersgruppe und 31,3 % der bis 35 Jährigen.

Bei der Mitarbeiterbefragung gibt die Mehrheit der bis 35 Jährigen (65,6 %) an teils teils mit der Facette „Bezahlung“ zufrieden. Dieselbe Ansicht vertreten auch etwas mehr als die Hälfte der 36 bis 45 Jährigen und 46,2 % der über 45 Jahre alten Mitarbeiter.

12,1 % der Respondenten der mittleren Altersgruppe antworten eher nicht mit dem Bereich „Bezahlung“ zufrieden zu sein. Im Vergleich zu diesem Ergebnis sind die Werte der beiden Vergleichsgruppen deutlich niedriger (3,1 % bei den bis 35 Jährigen und 3,8 % bei den ab 46 Jährigen).

Der Mantel-Haenszel-Test weist auf eine nicht signifikante Korrelation hin (0,276). Nach Durchführung der Prüfung nach Somers' D werden mit einem sehr schwachen Zusammenhangswert von 0,103 bei einem Signifikanzniveau von 0,215 auch hier die Resultate als nicht signifikant interpretiert.

Für den Teilbereich der „Bezahlung“ ergeben sich nur sehr schwache Korrelationen (nach Spearman 0,125 bei einem Signifikanzniveau von 0,236) und auch weitere Prüfstatistiken kommen zu nicht bedeutsamen Ergebnissen.

## **Kollegen**

Für den Teilbereich „Kollegen“ zeigen sich bei der Antwortmöglichkeit eher zufrieden zu sein bei allen drei Altersgruppen hohe Zustimmungswerte von über 71,0 %. Im Detail betrachtet geben bei den Respondenten ab 46 Jahren sogar 78,6 % an eher mit der Facette „Kollegen“ zufrieden zu sein.

Alle Teststatistiken weisen auf schwache positive der Variablenkorrelationen hin (z.B. Mantel-Haenszel-Testwert von 0,309 bei einem Signifikanzniveau von 0,578 oder Somers' D von 0,043 beim Signifikanzwert von 0,545).

Die Koeffiziententests kommen zu ähnlichen Resultaten von positiven, jedoch sehr schwachen Variablenkorrelation (Kendall's tau b bei 0,055; Spearman bei 0,059).

## **Direkter Vorgesetzte**

Übereinstimmend zeigen sich bei allen Altersgruppen die höchsten Ausprägungen bei der Antwortmöglichkeit teils teils mit der Komponente „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein.

56,8 % der Studienteilnehmer zwischen 36 und 45 Jahren sind teils teils mit diesem Bereich zufrieden und knapp 30,0 % dieser Gruppe sind eher zufrieden, wobei der Prozentsatz im Vergleich zu den beiden anderen Altersgruppen niedriger ausfällt. 45,5 % der jüngeren Befragten und 40,7 % der ab 46 Jährigen antworten eher mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein.

13,5 % der Studienteilnehmer der mittleren Altersgruppe vertreten die Meinung eher nicht mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein. Auch hier differenziert sich das Ergebnis zu den Vergleichsgruppen, wo die Zustimmung mit 3,0% (bis 35 Jahre) und 3,7 % (ab 46 Jahre) deutlich niedriger ausfällt.

Die Überprüfung nach Somers' D kommt zu dem Resultat, dass es sich hier um eine sehr schwache negative Verbindung handelt, die das geforderte Signifikanzniveau nicht erreicht. Die Koeffizienten haben negative Vorzeichen welche darauf hinweisen, dass mit zunehmendem Alter die Zufriedenheit mit dem Bereich „direkter Vorgesetzte“ möglicherweise sinkt. Die Korrelationen sind sehr schwach und nicht signifikant mit

einem Wert von -0,53 und einem Signifikanzniveau von 0,608 bei der Untersuchung nach Spearman.

### **Kommunikation und Information**

Die Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer ab 46 Jahren ist eher mit dem Teilbereich „Kommunikation und Information“ im Unternehmen zufrieden (74,1 %), gefolgt von den Personen bis 35 Jahren mit einer Zustimmung von 54,3 % und 48,6 % der Befragten der mittleren Altersgruppe.

Ein Viertel der Respondenten der älteren Altersgruppe antwortet teils teils mit der unternehmensinternen „Kommunikation und Information“ zufrieden zu sein, wobei die Werte der Vergleichsgruppen bei ca. 43,0 % liegen und somit deutlich höher sind.

In der Untersuchung vertritt kein Untersuchungsteilnehmer ab 46 Jahren die Ansicht mit diesem Aspekt eher nicht zufrieden zu sein. Demgegenüber entscheiden sich 8,1 % der Respondenten zwischen 36 und 45 Jahren für diese Antwortmöglichkeit.

Der sehr schwache Wert von 0,113 bei einem Signifikanzniveau von 0,145 ist nach der Testung von Somers' D als nicht signifikant zu interpretieren.

Auch die Teststatistiken weisen schwache Korrelationen und nicht erreichte Signifikanzwerte für die analysierten Variablen aus.

### **Betriebsklima**

Mit dem Bereich „Betriebsklima“ ist mit 89,2 % der Großteil der Befragten zwischen 36 und 45 Jahren eher zufrieden und ca. jeder Zehnte dieser Gruppe gibt an teils teils zufrieden zu sein.

Die zweithöchsten Werte zeigen sich bei den bis 35 Jährigen, von denen 80,6 % eher zufrieden und 19,4 % teil teils zufrieden sind.

75,0 % der Respondenten ab 46 Jahren vertreten die Ansicht eher mit der Facette „Betriebsklima“ zufrieden zu sein und jeder Vierte antwortet teils teils mit diesem Bereich zufrieden zu sein.

Wiederum entscheidet sich auch hier kein Studienteilnehmer für die Antwortmöglichkeit eher nicht zufrieden zu sein.

Der Mantel-Haenszel Chi-Quadrat-Test gibt mit 0,217 einen sehr schwachen wie nicht signifikanten Wert aus. Die negativen Vorzeichen bei Somers' D indizieren einen negativen Zusammenhang der Variablen wo der Trend ersichtlich ist, dass mit steigendem Alter die Zufriedenheit mit dem Bereich „Betriebsklima“ abnimmt. Diese Ergebnisse sind jedoch nicht signifikant (0,703). Auch bei den Korrelationskoeffizienten ergeben sich negative Werte, die sehr schwach und als statistisch nicht bedeutsam zu interpretieren sind (z.B. - 0,042 nach Spearman bei einem Signifikanzwert von 0,680).

### **Arbeitsautonomie**

Mehr als die Hälfte der über 45-jährigen Untersuchungsteilnehmer gibt an eine höhere wahrgenommene Autonomie im Job zu haben und 39,3 % dieser Gruppe antworten über ein mittleres Autonomielevel zu verfügen.

Bei der Gruppe der bis 35 Jährigen vertreten 44,4 % die Ansicht einen höheren und 52,8 % einen mittleren Arbeitsautonomiebereich im Berufsleben zu haben.

Bei der mittleren Altersgruppe geben je 42,1 % der Befragten an, dass sie über eine höheren bzw. mittleren Autonomiebereich im Job verfügen. 15,8 % dieser Altersgruppe sprechen von weniger Arbeitsautonomie, wobei bei den Vergleichsgruppen die Zustimmung mit 2,8 % bei den bis 35 Jährigen und 7,1 % bei den ab 46 Jährigen wesentlich niedriger liegt.

Der sehr schwache Zusammenhangswert von 0,026 bei einem Signifikanzlevel von 0,742 ist nach Somers' D als nicht signifikant zu bewerten. Auch die weiteren Teststatistiken bestätigten nicht signifikante Ergebnisse für den Zusammenhang zwischen den Variablen „Alter“ und dem Index zur wahrgenommenen Autonomie im Beruf. Die Korrelationen sind sehr schwach und die Signifikanzwerte überschreiten den kritischen Wert.

## **Gesamtarbeitszufriedenheit**

Bei der Altersgruppe der ab 46-jährigen Respondenten spricht sich mit 96,3 % die überwiegende Mehrheit dafür aus alles in allem gesehen eher mit der Arbeitstätigkeit zufrieden zu sein, 3,7 % sind teils teils zufrieden und keine Person dieser Gruppe gibt an eher nicht zufrieden zu sein.

Bei den Untersuchungsteilnehmern bis 35 Jahren sind 86,1 % eher zufrieden und ca. jeder Zehnte antwortet teils teils mit der beruflichen Tätigkeit zufrieden zu sein.

Bei der mittleren Altersgruppe herrscht mit 81,6 % eine etwas niedrigere Zustimmung alles in allem gesehen eher zufrieden zu sein und 15,8 % von ihnen sind teils teils zufrieden.

Nach Somers' D ist der Wert von 0,057 bei der abhängigen Variablen „Gesamtarbeitszufriedenheit“ sehr schwach sowie nicht signifikant (0,226). Die positiven, jedoch sehr schwachen Werte der Variablenkorrelation überschreiten das geforderte Signifikanzniveau.

## **Varianzanalyse**

Die drei miteinander verglichenen Altersgruppen weisen nur für die Teilbereiche „Arbeitsbedingungen“, „Bezahlung“ sowie „Kommunikation und Information“ signifikante Gruppenunterschiede auf.

Die im Folgenden angeführten Gruppenmittelwerte liegen auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll zu).

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Index Arbeitsbedingungen_rec_2	Between Groups	3,187	2	1,594	3,183	,046
	Within Groups	50,075	100	,501		
	Total	53,262	102			
Index Tätigkeit selbst_rec_2	Between Groups	3,672	2	1,836	2,462	,091
	Within Groups	72,328	97	,746		
	Total	76,000	99			
Index Entwicklungsmöglichkeiten_rec_2	Between Groups	2,691	2	1,346	1,232	,296
	Within Groups	103,798	95	1,093		
	Total	106,490	97			
Index Bezahlung_rec_2	Between Groups	7,252	2	3,626	4,343	,016
	Within Groups	73,473	88	,835		
	Total	80,725	90			
Index Kollegen_rec_2	Between Groups	,031	2	,015	,026	,974
	Within Groups	55,857	95	,588		
	Total	55,888	97			
Index Vorgesetzte_rec_2	Between Groups	1,458	2	,729	,808	,449
	Within Groups	84,789	94	,902		
	Total	86,247	96			
Index Kommunikation_rec_2	Between Groups	4,707	2	2,353	3,946	,023
	Within Groups	57,253	96	,596		
	Total	61,960	98			
Index Betriebsklima_rec_2	Between Groups	,358	2	,179	,338	,714
	Within Groups	51,998	98	,531		
	Total	52,356	100			
Index Autonomie_rec_2	Between Groups	,938	2	,469	1,999	,141
	Within Groups	23,228	99	,235		
	Total	24,167	101			
alles in allem zufrieden_Tätigkeit bei XY	Between Groups	1,816	2	,908	1,592	,209
	Within Groups	55,887	98	,570		
	Total	57,703	100			

Tab. 20: Varianzanalyse

Für den Bereich „Arbeitsbedingungen“ liegen die Gruppenmittelwerte für die Befragten bis 35 Jahre bei 4,36, bei der mittleren Gruppe bei 4,08 und bei den ab 46-jährigen Respondenten bei 4,50. Es ist ein u-förmiger Verlauf der Mittelwerte erkennbar und die durchschnittlich höchste Zustimmung zeigt sich bei der Altersgruppe ab 46 Jahren, wo die Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen am zufriedensten sind. Für alle Studienteilnehmer liegt der gemeinsame Mittelwert bei 4,29.

Das 95 % - Konfidenzintervall gibt den Wertebereich an, in denen die Gruppenmittelwerte in der Grundgesamtheit mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % liegen. Das 95 % - Konfidenzintervall liegt für die Gruppe der bis 35 Jährigen zwischen 4,13 und 4,59 und für die ab 46-jährigen Befragten zwischen 4,25 und 4,75. Diese Bereiche überschneiden sich, weshalb weitere Testungen ausstehen.

Der F-Wert liegt beim Teilbereich „Arbeitsbedingungen“ bei 3,183, welcher die Streuung innerhalb und zwischen den Gruppen vergleicht und dieser ist auf einem Niveau von 0,046 signifikant. Es kann von bedeutsamen Gruppenunterschieden

ausgegangen werden und zudem ist wie bereits angesprochen ein u-förmiger Zufriedenheitsverlauf für den Bereich „Arbeitsbedingungen“ erkennbar.

Beim Bereich „Bezahlung“ ergibt sich bei den bis 35-jährigen Befragten ein Gruppenmittelwert von 3,31, welcher die niedrigste Zustimmung zur Zufriedenheit mit diesem Teilbereich repräsentiert. Die durchschnittlichen Zustimmungswerte der beiden Vergleichsgruppen liegen mit 3,36 bei den 36 bis 45 Jährigen bzw. mit 3,96 bei den ab 46-jährigen Untersuchungsteilnehmern etwas höher. Die durchschnittliche Zustimmung aller Befragten gemeinsam liegt bei 3,52.

Der Bereich des 95 % - Konfidenzintervalls erstreckt sich für die Gruppe der bis 35 Jährigen von 3,00 bis 3,62 und jener für die ab 46 Jährigen von 3,61 bis 4,31. Da sich diese Bereiche nur minimal überschneiden, kann mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit bereits von signifikanten Gruppenunterschieden in der Grundgesamtheit ausgegangen werden.

Hier liegt der F-Wert bei 4,343 und weist ein Signifikanzniveau von 0,016 aus. Dieser Kennwert ergibt sich mit einer Wahrscheinlichkeit von 1,6 %, sollten alle drei Altersgruppen in der Grundgesamtheit einen im Durchschnitt gleich hohen Grad an Zustimmung bzw. Zufriedenheit aufweisen. Die Varianzanalyse zeigt einen signifikanten linearen Zusammenhang zwischen den Altersgruppen und der Bezahlungszufriedenheit auf. Ältere Arbeitnehmer sind demnach durchschnittlich gesehen eher mit dieser Komponente zufrieden als die jüngere sind.

Ein weiteres signifikantes Ergebnis ist beim Teilbereich „Kommunikation und Information“ abzulesen. Hier sind die Gruppenmittelwerte wie folgt verteilt: bei den Studienteilnehmern bis 35 Jahren liegt der Wert bei 3,71, bei den 36 bis 45 Jährigen bei 3,62 und bei den ab 46 Jährigen bei 4,15. Diese Ergebnisse implizieren, dass die Altersgruppe der ab 46 Jährigen die höchste Zustimmung, d.h. Zufriedenheit mit der unternehmensinternen „Kommunikation und Information“, aufweist. Die durchschnittliche Zufriedenheit bzw. Zustimmung aller Altersgruppen gemeinsam liegt bei 3,80.

Der Bereich des 95 % - Konfidenzintervalls liegt für die Personengruppe der bis 35 Jährigen zwischen 3,43 bis 4,00 und bei den ab 46 Jährigen zwischen 3,89 bis 4,41. Aufgrund der Bereichsüberschneidungen bedarf es weiterer Testungen.

Es zeigt sich ein F-Wert von 3,946 bei der Facette „Kommunikation und Information“ bei einem Signifikanzniveau von 0,023. Auch hier kann von einem signifikanten linearen Zusammenhang zwischen den Altersgruppen und der Zufriedenheit mit der internen „Kommunikation und Information“ ausgegangen werden, da sich die Gruppenmittelwerte signifikant voneinander unterscheiden. D.h. ältere Mitarbeiter sind durchschnittlich zufriedener mit diesem Teilaspekt als die jüngeren sind.

Für alle anderen untersuchten Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit, der „Arbeitsautonomie“ sowie der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ muss davon ausgegangen werden, dass keine signifikanten Gruppenunterschiede bestehen. Demnach hat das Alter keinen bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit diesen Bereichen bzw. auf das wahrgenommene Arbeitsautonomieniveau.

### **Gesamtzusammenfassung des Teilbereiches Alter**

Beim Teilbereich „Arbeitsbedingungen“ ist bei der deskriptiven Analyse ein u-förmiger Zustimmungsverlauf bei den Antwortmöglichkeiten eher bzw. teils teils zufrieden zu sein erkennbar. Niedrigere Werte zeigen sich für die mittlere Gruppe der Befragten zwischen 36 und 45 Jahren, wo 71,8 % zustimmen eher zufrieden zu sein. Die höchsten Zustimmungswerte gibt es bei den Respondenten bis 35 Jahren von denen 83,3 % eher mit den „Arbeitsbedingungen“ zufrieden sind.

Die Teststatistiken zeigen negative schwache Zusammenhänge auf und erweisen sich als nicht signifikant. Die Überprüfung der Koeffizienten erbrachte auch keine statistisch bedeutsamen Resultate.

Die signifikanten Ergebnisse der Varianzanalyse bestätigen jedoch, dass die Moderatorvariable „Alter“ einen bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen hat und sich demnach die Altersgruppen im untersuchten Unternehmen signifikant voneinander differenzieren. Aufgrund dieses ambivalenten Ergebnisses bestätigt sich die Hypothese für diesen Bereich nicht.

Die deskriptiven Resultate beim Teilbereich „Tätigkeit selbst“ zeigen, dass die Zustimmung bei der Antwortkategorie eher zufrieden zu sein bei den jüngeren (47,2 %) und älteren Altersgruppen (57,7 %) höher ist als bei der Vergleichsgruppe (44,7 %). Es



fällt auf, dass für die Mitarbeiter ab 46 Jahren die Zustimmungswerte für die Zufriedenheit mit der Komponente „Tätigkeit selbst“ am höchsten sind.

Die Korrelationen der Variablen sind sehr schwach und werden als nicht signifikant interpretiert. Die Unterschiede erweisen sich der Signifikanzprüfung nach als nicht bedeutsam und auch die Varianzanalyse kommt zu dem Ergebnis, dass keine signifikanten Gruppenunterschiede bestehen. D.h. das Alter hat demnach keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Bereich „Tätigkeit selbst“ und die angenommene Hypothese wird für diesen Teilbereich falsifiziert.

Für den Subbereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ ergibt sich bei der deskriptiven Analyse bei allen Antwortkategorien ein u-förmiger Verlauf der Arbeitszufriedenheit. Die über 45 Jährigen haben die höchste Zustimmung bei der Antwortmöglichkeit eher mit der Facette „Entwicklungsmöglichkeiten“ im Unternehmen zufrieden zu sein (56,0 %).

Die Teststatistiken bestätigen jedoch, dass die Resultate nicht signifikant sind und von keiner bedeutsamen Korrelation der untersuchten Variablen ausgegangen werden kann. Die Mittelwerte der Altersgruppen unterscheiden sich nicht signifikant, was durch die Resultate der Varianzanalyse unterstrichen wird. Die Hypothese wird für den Teilbereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ widerlegt.

Bei den Antwortkategorien eher zufrieden bzw. teils teils zufrieden zu sein ist ein linearer Verlauf der Bezahlungszufriedenheit erkennbar. Die höchsten Zustimmungswerte gibt es bei der älteren Mitarbeitergruppe, wo die Hälfte der Respondenten angibt eher mit der Komponente „Bezahlung“ zufrieden zu sein. Im Vergleich dazu vertreten nur 36,4 % der mittleren sowie 31,3 % der jüngeren Altersgruppe diese Ansicht. Ein linearer Verlauf ist auch für die Antwortmöglichkeit „teils teils“ zufrieden zu sein ersichtlich.

Die statistischen Tests kommen zum einheitlichen Ergebnis, dass keine der analysierten Korrelationen signifikant ist.

Demgegenüber zeigt die Varianzanalyse bedeutsame Gruppendifferenzen auf. Die Gruppenmittelwerte unterscheiden sich signifikant voneinander, weshalb für diesen Teilbereich davon ausgegangen werden muss, dass die Arbeitszufriedenheit bedeutsam vom Alter beeinflusst wird.

Die angenommene Hypothese eines u-förmigen Verlaufes der Bezahlungszufriedenheit determiniert durch die Altersgruppen wird jedoch nicht bestätigt.

Beim Bereich „Kollegen“ bestätigt sich der angenommene u-förmige Verlauf der Arbeitszufriedenheit bei der deskriptiven Betrachtung nicht und es ist ersichtlich, dass die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich linear mit der Altersgruppe steigt.

Die Korrelation der Variablen ist nicht signifikant und auch die Varianzanalyse zeigt einen nicht signifikanten Unterschied der Vergleichsgruppen.

Im untersuchten Unternehmen bestätigen sich die antizipierten Zusammenhänge nicht und die Variable „Alter“ hat keinen bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Komponente „Kollegen“.

Die Ergebnisse zeigen einen u-förmigen Verlauf mit dem Bereich „direkter Vorgesetzte“ in Zusammenhang mit den Altersgruppen, wo die Personen der mittleren Gruppe niedrigere Zustimmungswerte aufweisen. Die höchsten Zufriedenheitswerte zeigen sich bei der Befragtengruppe bis 35 Jahre.

Die Korrelation der Variablen ist statistisch nicht signifikant und auch die Varianzanalyse geht davon aus, dass sich die Mittelwerte der Vergleichsgruppen nicht bedeutsam voneinander unterscheiden.

Zusammenfassendes Resultat für das Unternehmen ist ein nicht signifikanter Unterschied zwischen den untersuchten Altersgruppen im Hinblick auf die Zufriedenheit mit dem Teilbereich „direkter Vorgesetzte“. Die Hypothese wird daher falsifiziert.

Betrachtet man die deskriptiven Ergebnisse, so sind Respondenten der jüngeren und älteren Befragtengruppe im Vergleich zur mittleren Gruppe mit dem unternehmensinternen Kommunikations- und Informationsfluss zufriedener. Der deskriptiven Betrachtung folgend zeigt sich deutlich ein u-förmiger Verlauf, wobei sich die höchsten Zufriedenheitswerte bei der Komponente „Kommunikation und Information“ bei den ab 46-jährigen Studienteilnehmern ergibt, von denen 74,1% angeben eher zufrieden zu sein.

Das einheitliche Ergebnis der Teststatistiken sind nicht signifikante Korrelationen der beiden Variablen.

Die Varianzanalyse zeigt jedoch, dass sich die Gruppenmittelwerte signifikant voneinander unterscheiden und von bedeutsamen Gruppenunterschieden ausgegangen werden kann.

Die Hypothese kann nicht eindeutig bestätigt werden, da die Korrelationen nicht signifikant sind jedoch andererseits von signifikanten Gruppenunterschieden ausgegangen wird. Die Gruppenmittelwerte sind für die Respondenten der mittleren Gruppe niedriger als für die Vergleichsgruppen. Für den Subbereich „Kommunikation und Information“ bestätigt sich die Hypothese eines u-förmigen Verlaufs der Arbeitszufriedenheit beeinflusst von der Moderatorvariable „Alter“.

Die deskriptiven Resultate spiegeln einen u-förmigen Zufriedenheitsverlauf für den Teilbereich „Betriebsklima“ wider. Die Respondenten zwischen 36 und 45 Jahren weisen mit knapp 90,0 % die höchste Zustimmung auf eher mit dieser Arbeitszufriedenheitsfacette zufrieden zu sein und der niedrigste Wert ist mit 75,0 % bei den Studienteilnehmern ab 46 Jahren bei dieser Antwortkategorie erkennbar.

Die negativen Vorzeichen bei Somers' D und den Korrelationskoeffizienten weisen auf eine sehr schwache negative Beziehung der Variablen hin. Die Teststatistiken zeigen jedoch nicht signifikante Variablenkorrelationen auf. Auch die Varianzanalyse bestätigt, dass sich die Gruppenmittelwerte nicht signifikant voneinander unterscheiden. Die Variable „Alter“ determiniert die Zufriedenheit mit dem Bereich „Betriebsklima“ nicht bedeutsam und die angenommene Hypothese wird für diesen Teilbereich falsifiziert.

Die deskriptiven Resultate für die Untersuchung des wahrgenommenen Arbeitsautonomieniveaus und den Altersgruppen zeigen sowohl u-förmige wie lineare Verläufe auf. Die höchste Zustimmung haben die Respondenten ab 46 Jahren bei der Antwortkategorie über eine höhere Arbeitsautonomie zu verfügen.

Die einheitlichen Ergebnisse der Teststatistiken und der Varianzanalyse zeigen nicht signifikante Zusammenhänge bzw. Gruppenunterschiede im untersuchten Unternehmen. Die angenommene Hypothese wird für diesen zusätzlich analysierten Bereich verworfen und es muss davon ausgegangen werden, dass die Variable „Alter“ keinen bedeutsamen Einfluss auf das „wahrgenommene Arbeitsautonomieniveau“ hat.

Die antizipierte Hypothese eines u-förmigen Verlaufs der Arbeitszufriedenheit in Relation zum Alter wird für die Frage zur „Gesamtarbeitszufriedenheit“ nicht bestätigt.

Die deskriptiven Ergebnisse tendieren bei den Antwortmöglichkeiten eher und teils teils zufrieden zu sein zu einem u-förmigen Verlauf wobei die Teststatistiken eine nicht signifikante Korrelation aufweisen. Bei der Varianzanalyse zeigt sich, dass sich die Vergleichsgruppen nicht signifikant voneinander unterscheiden, d.h. die Variable „Alter“ hat demnach keinen bedeutsamen Einfluss auf die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ im analysierten Unternehmen.

### ***9.5.5 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Betriebszugehörigkeitsdauer und Arbeitszufriedenheit***

***Hypothese 5: Je länger die Betriebszugehörigkeitsdauer, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.***

Diese Hypothese stützen die Annahmen, dass langjährige Mitarbeiter mit betriebsinternen Vorgängen vertrauter sind und diese eher zu ihren Gunsten anwenden können. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 67 in BAYARD 1997: 76) Beim Unternehmenseintritt müssen die Erwartungen erst an interne Rahmenbedingungen angepasst werden. (WATZKA 1993: 255ff. in BAYARD 1997: 76) Stimmen letztendlich persönliche Zielvorstellungen mit den betrieblichen überein so wird die Arbeitssituation weniger hinterfragt und Arbeitszufriedenheit kann eher entstehen. (FISCHER 1989: 100ff. in BAYARD 1997: 77)

#### **Deskriptive Analyse**

##### **Arbeitsbedingungen**

Die Zustimmung eher mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein nimmt mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer ab. Die Verteilung ergibt sich folgendermaßen: 80,6 % der Personen mit bis zu 5 Jahren Zugehörigkeitsdauer geben an eher zufrieden zu sein, gefolgt von 78,7 % der mittleren Gruppe (6 bis 25 Jahre im Unternehmen) und 77,8 % der Studienteilnehmern ab 26-jähriger Betriebszugehörigkeitsdauer.

Der Mantel-Haenszel Chi-Quadrattest liefert wie die weiteren Teststatistiken Somers' D und die Korrelationskoeffizienten keine bedeutsamen Resultate. Die Variablenkorrelationen sind nur sehr schwach ausgeprägt, haben ein negatives Vorzeichen und sind zudem nicht signifikant. Das negative Vorzeichen weist auf den Trend hin, dass die Zustimmung mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer sinken könnte.

## Tätigkeit selbst

	Bis 5 Jahre	6 bis 25 Jahre	Ab 26 Jahre	Gesamt
Eher nicht zufrieden	8,6	4,3	-	5,1
Teils teils zufrieden	51,4	47,8	23,5	44,9
Eher zufrieden	40,0	47,8	76,5	50,0
Gesamt	100	100	100	100

N=98, Angaben in %

Tab. 21: Zufriedenheit mit der „Tätigkeit selbst“ (Index) nach Betriebszugehörigkeitsdauer (Index)

76,5 % der Befragten mit über 25 Jahren Betriebszugehörigkeitsdauer geben an, eher mit der Komponente „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein. Dieser Aussage stimmen 47,8 % der Mitarbeiter zwischen 6 und 25 Jahren im Unternehmen sowie 40,0 % der Untersuchungsteilnehmer mit bis zu 5 Jahren im Unternehmen zu.

Über die Hälfte der Respondenten mit bis zu 5-jähriger Zugehörigkeitsdauer sowie 47,8 % der mittleren Gruppe antworten teils teils mit der „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein. Im Gegensatz dazu vertreten nur 23,5 % der Mitarbeiter mit über 25 Jahren Betriebszugehörigkeitsdauer dieselbe Ansicht.

Kein Befragter der zuletzt genannten Gruppe antwortet eher nicht zufrieden zu sein, wobei 8,6 % der Respondenten mit bis zu 5-jähriger Betriebszugehörigkeitsdauer angeben eher nicht mit ihrer Tätigkeit im Unternehmen zufrieden zu sein.

Der Mantel-Haenszel-Test zeigt mit einem Wert von 5,912 ein bedeutsames Ergebnis, dass auf einem Niveau von 0,015 signifikant ist. Hier wie auch bei den weiteren analysierten Bereichen mit Ausnahme des „Betriebsklimas“ werden die Durchführungsvoraussetzungen für den Chi-Quadrat-Test nicht erfüllt (mehr als 20,0 % der Zellen haben eine erwartete Häufigkeit kleiner als 5).

Bei Somers' D zeigt sich für die abhängige Variable „Tätigkeit selbst“ eine schwache positive Korrelation (0,207) die bei einem Wert von 0,014 signifikant ist.

Die Koeffizienten zeigen alle positive Werte und die Zusammenhänge sind eher schwach und variieren, wobei Gamma mit 0,374 einen höheren Wert aufweist. Da es sich um eine quadratische Tabelle handelt ist Kendall's tau-b für die Analyse vorzuziehen. Mit 0,221 ist ein schwacher positiver Zusammenhang erkennbar, der auf einem näherungsweisen T aufbauenden Signifikanztest ein bedeutsames

Signifikanzniveau von 0,014 ausweist. Ebenso ist die Korrelation nach Spearman auf einem Niveau von 0,019 signifikant.

Die detaillierten Ergebnisse können im Appendix unter Punkt H nachgelesen werden.

### **Entwicklungsmöglichkeiten**

Bei der Mitarbeiterbefragung antworten 64,7 % der Personen mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von über 25 Jahren eher mit dem Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ im Unternehmen zufrieden zu sein, 35,3 % dieser Gruppe sind teils teils mit dieser Komponente zufrieden und kein Respondent antwortet eher nicht zufrieden zu sein.

Im Vergleich dazu geben 38,9 % der Untersuchungsteilnehmer mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von bis zu 5 Jahren an eher mit dieser Facette zufrieden zu sein, 47,2 % antworten teils teils zufrieden zu sein und immerhin 13,9 % dieser Gruppe vertreten die Ansicht eher nicht zufrieden zu sein.

Fast jeder zehnte Befragte mit einer 6 bis 25-jährigen Betriebszugehörigkeit ist ebenso eher nicht mit den gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden und die Mehrheit von ihnen ist geteilter Ansicht und ist teils teils zufrieden (46,5 %).

Der Mantel-Haenszel-Test weist mit 0,051 knapp einen nicht signifikanten Wert aus.

Die Teststatistiken zeigen nicht signifikante Werte (Signifikanzniveau von 0,057 bei Somers' D und 0,07 bei Spearman's Korrelationskoeffizient) und infolge dieser Resultate wird von keinem signifikanten Zusammenhang der Variablen im untersuchten Unternehmen ausgegangen.

### **Bezahlung**

Ein Drittel der Studienteilnehmer mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von bis zu 5 Jahren antwortet eher mit dem Bereich „Bezahlung“ zufrieden zu sein, 56,7 % sind teils teils zufrieden und jeder Zehnte dieser Gruppe gibt an eher nicht zufrieden zu sein.

Relativ ähnliche Verteilungen ergeben sich bei der Respondentengruppe mit 6 bis 25-jähriger Betriebszugehörigkeitsdauer.

Diesen Resultaten stehen die der Gruppe der Personen mit einer Zugehörigkeitsdauer von über 25 Jahren gegenüber. Hier vertritt über die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer die Meinung eher mit der Komponente „Bezahlung“ zufrieden zu sein, 47,1 % sind teils teils zufrieden und kein Befragter gibt an eher nicht mit diesem Teilaspekt der Arbeitszufriedenheit zufrieden zu sein.

Die Teststatistiken weisen für den überprüften Zusammenhang keine signifikanten Ergebnisse aus. Bei der Testung nach Somers' D ist der Korrelationswert sehr schwach (0,131) und mit einem Signifikanzwert von 0,144 nicht bedeutsam. Auch die Korrelation nach Spearman ist sehr schwach (0,152) und überschreitet mit 0,158 das geforderte Signifikanzniveau von 0,05.

## Kollegen

	Bis 5 Jahre	6 bis 25 Jahre	Ab 26 Jahre	Gesamt
Eher nicht zufrieden	2,9	-	-	1,1
Teils teils zufrieden	32,4	23,3	11,1	24,2
Eher zufrieden	64,7	76,7	88,9	74,7
Gesamt	100	100	100	100

N=95, Angaben in %

Tab. 22: Zufriedenheit mit den „Kollegen“ (Index) nach Betriebszugehörigkeitsdauer (Index)

Eine überwiegende Mehrheit von 88,9 % der Befragten mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von über 25 Jahren vertritt die Meinung eher mit der Komponente „Kollegen“ zufrieden zu sein, gefolgt von 76,7 % der mittleren Gruppe und 64,7 % der Personen die bis zu 5 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Knapp ein Drittel der zuletzt genannten Gruppe und 23,3 % der mittleren Gruppe zugehörenden Respondenten antworten teils teils mit diesem Subbereich zufrieden zu sein. Demgegenüber stimmt nur ca. jeder zehnte Untersuchungsteilnehmer mit über 25-jähriger Betriebszugehörigkeitsdauer dieser Antwortmöglichkeit zu.



Mit einem Signifikanzwert von 0,038 ist das Ergebnis dem Mantel-Haenszel-Test zufolge bedeutsam.

Auch die Überprüfung nach Somers' D zeigt für die abhängige Variable der Zufriedenheit mit der Komponente „Arbeitskollegen“ bei einem Wert von 0,151 ein Signifikanzniveau von 0,037.

Alle Koeffizienten sind positiv, wobei die Zusammenhänge eher schwach sind. Der sich auf das näherungsweise T beziehende Signifikanztest liegt bei Kendall's tau-b mit 0,037 unter dem geforderten Grenzwert von 0,05 und ist daher signifikant. Auch die Korrelation nach Spearman zeigt mit einem Wert von 0,047 einen bedeutsamen Zusammenhang der Variable „Betriebszugehörigkeitsdauer“ mit dem Index zur Zufriedenheit mit der Komponente „Arbeitskollegen“.

Im Appendix können die Tabellen unter Punkt H nachgeschlagen werden.

### **Direkter Vorgesetzte**

Mit 44,4 % ist die Zustimmung eher mit dem Bereich „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein bei der Mitarbeitergruppe ab 26 Jahren Betriebszugehörigkeitsdauer am höchsten. Es folgen die Respondenten der mittleren Gruppe mit einer Zustimmung von 37,8 % und jene mit bis zu 5 Jahren im Unternehmen liegen mit 37,5 % nur knapp dahinter.

Bei der Mitarbeiterbefragung vertritt knapp jeder zehnte Befragte mit bis zu 5 Jahren Betriebszugehörigkeit die Ansicht eher nicht mit der Komponente „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein, bei den Vergleichsgruppen stimmen dem 6,7 % der Personen der Gruppe mit 6 bis 25 Jahren Zugehörigkeitsdauer sowie 5,6 % der Respondenten ab 26 Betriebszugehörigkeitsjahren zu.

Der Mantel-Haenszel-Test weist auf einen nicht signifikanten Zusammenhang hin und auch bei den Teststatistiken wird das geforderte Signifikanzniveau von 0,05 nicht erreicht. Die Korrelationswerte sind als sehr schwach und nicht signifikant zu interpretieren wie es bspw. bei der Korrelation nach Spearman mit einem Wert von 0,054 bei einem Signifikanzniveau von 0,601 der Fall ist.

## **Kommunikation und Information**

61,1 % der Untersuchungsteilnehmer mit einer über 25-jährigen Unternehmenszugehörigkeit geben an mit dem Bereich „Kommunikation und Information“ im Unternehmen eher zufrieden zu sein. Mit dieser Meinung gehen 56,8 % der Personen der mittleren Gruppe (6 bis 25 Jahre) sowie 55,9 % der Mitarbeiter mit bis zu 5 Jahren Zugehörigkeitsdauer konform. 5,9 % der Respondenten mit maximal 5 Jahren im Unternehmen und 4,5 % der mittleren Gruppe antworten eher nicht mit dieser Facette zufrieden zu sein.

Für den Teilbereich „Kommunikation und Information“ ergeben sich bei den durchgeführten Tests keine signifikanten Resultate und die ausgegebenen Zusammenhänge sind zudem sehr schwach (z.B. Kendall's tau-b: 0,044 bei einem Signifikanzwert von 0,639). Zusammenfassend gesehen besteht für diese Variablen kein Zusammenhang im überprüften Unternehmen.

## **Betriebsklima**

Bei der Mitarbeiterbefragung antwortet ein Drittel der Respondenten mit über 25-jähriger Betriebszugehörigkeitsdauer teils teils mit der Komponente „Betriebsklima“ zufrieden zu sein und die verbleibenden zwei Drittel geben an eher zufrieden zu sein.

Die Zufriedenheitswerte sind bei den Vergleichsgruppen bedeutend höher, wo 85,7 % der Personen mit bis zu 5 Jahren im Unternehmen bzw. 84,8 % der Befragten zwischen 6 und 25-jähriger Zugehörigkeitsdauer die Ansicht vertreten eher zufrieden zu sein. Die deskriptive Analyse lässt somit einen negativen linearen Zufriedenheitsverlauf erkennen.

Diese Ergebnisse werden durch die Teststatistiken nicht gestützt, da es keine signifikanten Variablenkorrelationen gibt. Die negativen Vorzeichen weisen wiederum auf niedrigere Zufriedenheitswerte für den Bereich „Betriebsklima“ bei steigender Betriebszugehörigkeitsdauer hin.

## Autonomie

72,2 % der Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von über 25 Jahren geben an über ein höheres Arbeitsautonomieniveau zu verfügen und über ein Fünftel vertritt die Ansicht ein mittleres Autonomieniveau zu haben. Im Vergleich dazu nimmt nur ca. ein Drittel der Untersuchungsteilnehmer mit bis zu 5 Jahren im Betrieb ein höheres Arbeitsautonomielevel wahr und 60,0 % dieser Gruppe vertreten die Ansicht über einen mittleren Autonomiebereich im Job zu verfügen. Die Zustimmung eher weniger Arbeitsautonomie zu haben ist bei beiden Gruppen ähnlich verteilt (5,7 % zu 5,6 %). Demgegenüber sprechen sich 12,8 % der Mitarbeiter mit 6 bis 25 Jahren Zugehörigkeitsdauer dafür aus weniger Autonomie im Job zu haben.

Der Mantel-Haenszel-Test ist mit einem Wert von 0,075 nicht signifikant. Demgegenüber weist die Überprüfung nach Somers' D ein signifikantes Ergebnis mit einem Signifikanzniveau von 0,045 aus.

Die untersuchten Koeffizienten bei den symmetrischen Messungen sind alle positiv, haben aber sehr schwache Variablenkorrelation. Auch hier variieren die Resultate: Kendall's tau-b spricht für einen signifikanten Zusammenhang (0,045) wohingegen die Korrelation nach Sperman einen knapp nicht signifikanten Wert ausweist (0,051).

## Gesamtarbeitszufriedenheit

	Bis 5 Jahre	6 bis 25 Jahre	Ab 26 Jahre	Gesamt
Eher nicht zufrieden	5,6	-	-	2,0
Teils teils zufrieden	13,9	10,9	-	10,1
Eher zufrieden	80,6	89,1	100	87,9
Gesamt	100	100	100	100

N=99, Angaben in %

Tab. 23: „Gesamtarbeitszufriedenheit“ (Index) nach Betriebszugehörigkeitsdauer (Index)

Bei der Mitarbeiterbefragung geben 80,6 % der Personen der Gruppe mit bis zu 5 Jahren im Unternehmen an, alles in allem gesehen eher mit ihrem Job zufrieden zu sein.

Dieselbe Ansicht vertreten 89,1 % der Untersuchungsteilnehmer der mittleren Gruppe sowie 100 % der Respondenten mit über 25 Jahren Betriebszugehörigkeitsdauer.

Zusammenfassend gesehen antworten 13,9 % der Befragten mit bis zu 5 Jahren und 10,9 % der Mitarbeiter zwischen 6 und 25 Jahren im Unternehmen alles in allem gesehen teils teils mit ihrer beruflichen Tätigkeit zufrieden zu sein.

Dem Mantel-Haenszel-Test zufolge ist der Zusammenhang signifikant (0,026) und die Überprüfung nach Somers' D kommt ebenso zu einem bedeutsamen Ergebnis von 0,025. Die Korrelationen nach Kendall's tau-b und Spearman zeigen schwach positive Werte von 0,198 bzw. 0,208, die aber signifikant sind (0,025 und 0,039).

Im Appendix können die Tabellen unter Punkt H eingesehen werden.

### **Varianzanalyse**

Die Varianzanalyse soll darüber Aufschluss geben, ob sich die Gruppenmittelwerte im untersuchten Unternehmen signifikant unterscheiden und man infolgedessen davon ausgehen kann, dass die Länge der Betriebszugehörigkeitsdauer einen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausübt.

Die Mittelwerte können zwischen dem Wert 1, der die Antwortmöglichkeit „stimme überhaupt nicht zu“ und dem Wert 5, der die Antwort „stimme voll zu“ repräsentiert liegen.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Index Arbeitsbedingungen_rec_2	Between Groups	,813	2	,407	,768	,466
	Within Groups	51,860	98	,529		
	Total	52,673	100			
Index Tätigkeit selbst_rec_2	Between Groups	6,182	2	3,091	4,335	,016
	Within Groups	67,736	95	,713		
	Total	73,918	97			
Index Entwicklungsmöglichkeiten_rec_2	Between Groups	4,712	2	2,356	2,207	,116
	Within Groups	99,278	93	1,068		
	Total	103,990	95			
Index Bezahlung_rec_2	Between Groups	4,504	2	2,252	2,677	,075
	Within Groups	71,485	85	,841		
	Total	75,989	87			
Index Kollegen_rec_2	Between Groups	1,308	2	,654	1,191	,309
	Within Groups	50,524	92	,549		
	Total	51,832	94			
Index Vorgesetzte_rec_2	Between Groups	1,206	2	,603	,673	,513
	Within Groups	82,478	92	,896		
	Total	83,684	94			
Index Kommunikation_rec_2	Between Groups	1,115	2	,558	,883	,417
	Within Groups	58,718	93	,631		
	Total	59,833	95			
Index Betriebsklima_rec_2	Between Groups	,414	2	,207	,387	,680
	Within Groups	51,424	96	,536		
	Total	51,838	98			
Index Autonomie_rec_2	Between Groups	,454	2	,227	,931	,397
	Within Groups	23,656	97	,244		
	Total	24,110	99			
alles in allem zufrieden_Tätigkeit bei XY	Between Groups	3,948	2	1,974	3,667	,029
	Within Groups	51,688	96	,538		
	Total	55,636	98			

Tab. 24: Varianzanalyse

Die drei miteinander verglichenen Gruppen der Betriebszugehörigkeitsdauer weisen nur für den Teilbereich „Tätigkeit selbst“ und für die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ signifikante Gruppenunterschiede aus.

Für alle anderen Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit sowie der „Arbeitsautonomie“ muss davon ausgegangen werden, dass keine signifikanten Gruppendifferenzen im analysierten Unternehmen bestehen. Demnach hat die Länge der Betriebszugehörigkeitsdauer keinen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit den übrigen Bereichen.

Beim Bereich „Tätigkeit selbst“ haben die Untersuchungsteilnehmer mit bis zu 5-jähriger Betriebszugehörigkeitsdauer einen Gruppenmittelwert von 3,51, welcher die niedrigste Zustimmung zur Zufriedenheit mit diesem Teilbereich repräsentiert. Die durchschnittlichen Zustimmungswerte der beiden Vergleichsgruppen sind mit 3,85 bei

den Personen mit 6 bis 25 Jahren im Unternehmen bzw. 4,24 bei den Respondenten ab 26-jähriger Unternehmenszugehörigkeit etwas höher. Die durchschnittliche Zustimmung aller Befragten gemeinsam liegt bei 3,80.

Das 95 % - Konfidenzintervall gibt den Wertebereich aus, in denen die Gruppenmittelwerte in der Grundgesamtheit mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % liegen.

Der Bereich für die Personengruppe mit bis zu 5 Jahren im Unternehmen erstreckt sich von 3,32 bis 3,80 und der Bereich für die Studienteilnehmer ab 26 Jahren im Unternehmen liegt zwischen 3,81 und 4,66. Diese Bereiche überschneiden sich nicht und es kann bereits antizipiert werden, dass sich diese beiden Gruppen auch in der Grundgesamtheit signifikant voneinander unterscheiden.

Der F-Wert vergleicht die Streuung innerhalb und zwischen den Gruppen und liegt beim Teilbereich „Tätigkeit selbst“ bei 4,335 und hat ein Signifikanzniveau von 0,016.

Dieser Wert ergibt sich mit einer Wahrscheinlichkeit von 1,6 %, wenn alle drei Gruppen der Betriebszugehörigkeitsdauer in der Grundgesamtheit einen im Durchschnitt gleich hohen Grad an Zustimmung zur Zufriedenheit aufweisen. Die Varianzanalyse zeigt somit einen signifikanten, linearen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Betriebszugehörigkeitsdauergruppen und der Zufriedenheit mit der „Tätigkeit selbst“. Personen die länger im Unternehmen beschäftigt sind, sind demnach eher mit dieser Komponente zufrieden als Mitarbeiter mit einer kürzeren Betriebszugehörigkeitsdauer.

Ein weiteres signifikantes Ergebnis zeichnet sich für die Gesamtzufriedenheit ab. Die Gruppenmittelwerte folgen folgender Verteilung: der Gruppenmittelwert der Untersuchungsteilnehmer mit bis zu 5 Jahren Betriebszugehörigkeitsdauer liegt bei 4,14, der bei den Personen von 6 bis 25 Jahren im Unternehmen bei 4,50 und bei den Respondenten ab 26 Jahren im Unternehmen bei 4,65. Die durchschnittliche Zustimmung aller Gruppen gemeinsam liegt bei 4,39. Infolge dieser Resultate ist die Tendenz erkennbar, dass mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer die Gesamtarbeitszufriedenheit steigt.

Der Bereich des 95 % - Konfidenzintervalls liegt für die Respondenten mit bis zu 5 Jahren im Unternehmen zwischen 3,85 und 4,43 und für die Gruppe ab 26 Jahren Betriebszugehörigkeitsdauer zwischen 3,39 und 4,90. Die Bereiche überschneiden sich und es bedarf weiterer Überprüfungen.

Auch für die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ zeigt sich ein signifikanter Gruppenunterschied mit einem F-Wert von 3,667 bei einem Signifikanzniveau von 0,029. Im analysierten Unternehmen kann von signifikanten Gruppenunterschieden ausgegangen werden. Zudem weist der signifikante lineare Zusammenhang zwischen den Betriebszugehörigkeitsdauergruppen und der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ darauf hin, dass Respondenten mit längerer Zugehörigkeitsdauer alles in allem gesehen zufriedener sind als Mitarbeiter mit einer kürzeren Betriebszugehörigkeitsdauer.

### **Gesamtzusammenfassung des Teilbereiches Betriebszugehörigkeitsdauer**

Für den Bereich „Arbeitsbedingungen“ zeigt sich ein negativer linearer Zufriedenheitsverlauf. Je länger die Mitarbeiter im Unternehmen sind, desto niedriger sind die Zustimmungswerte eher mit diesem Teilbereich zufrieden zu sein. Die höchsten Werte bei der Antwortkategorie eher zufrieden zu sein gibt es bei den Befragten, die bis zu 5 Jahre im untersuchten Unternehmen tätig sind (80,6 %). Der Zusammenhang der Variablen erweist sich nach den Teststatistiken als nicht signifikant. Darüber hinaus konnte auch die Varianzanalyse keine bedeutsamen Gruppenmittelwertsdifferenzen feststellen. Die angenommene Hypothese wird für den Bereich „Arbeitsbedingungen“ falsifiziert.

Die deskriptiven Resultate zeigen, dass die Zufriedenheit mit der Facette „Tätigkeit selbst“ mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer steigt. So sind bspw. 76,5 % aller Respondenten mit über 25 Jahren im Unternehmen im Vergleich zu 40,0 % der Befragten mit bis zu 5-jähriger Zugehörigkeitsdauer eher mit diesem Bereich zufrieden. Die Testergebnisse bestätigen eine signifikante Beziehung des Index „Tätigkeit selbst“ und der Betriebszugehörigkeitsdauer, wobei die Zusammenhänge als eher schwach interpretiert werden. Die Korrelationen haben ein positives Vorzeichen was bedeutet, dass mit steigender Betriebszugehörigkeitsdauer auch die Zufriedenheit mit dieser Komponente steigt und auch die Varianzanalyse zeigt signifikante Gruppenunterschiede. D.h. die antizipierte Hypothese, dass die Zufriedenheit mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer steigt, wird für diesen Bereich verifiziert.

Deskriptiv analysiert ist ersichtlich, dass mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer die Zufriedenheit mit dem Teilbereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ steigt. Bei der Korrelationsprüfung weisen die Teststatistiken jedoch auf nicht signifikante Werte hin. Der Mittelwertsvergleich liefert darüber hinaus keine bedeutsamen Ergebnisse, d.h. die Länge der Betriebszugehörigkeit hat keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Komponente „Entwicklungsmöglichkeiten“ im Unternehmen und die Hypothese wird für diesen Teilbereich falsifiziert.

Der in der Hypothese angenommene lineare Zusammenhang der Betriebszugehörigkeitsdauer mit der Bezahlungszufriedenheit wird in der deskriptiven Analyse bestätigt. Die höchsten Zufriedenheitswerte ergeben sich bei den Befragungsteilnehmern mit über 25 Jahren im Unternehmen. Nach Durchführung der Teststatistiken ergeben sich statistisch nicht signifikante Variablenkorrelationen. Die Varianzanalyse lässt zudem erkennen, dass sich die Gruppenmittelwerte nicht signifikant voneinander unterscheiden. Ausgehend von diesen Ergebnissen wird die Hypothese für den Bereich der Bezahlungszufriedenheit nicht bestätigt.

Beim Teilbereich „Kollegen“ zeigen sich signifikante Korrelationen und die Zusammenhänge sind als eher schwach, jedoch positiv interpretierbar. Den deskriptiven Ergebnissen zufolge steigt die Zufriedenheit mit dem Bereich „Kollegen“ mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer. Bei der Varianzanalyse unterscheiden sich die Vergleichsgruppen jedoch nicht signifikant voneinander. Es muss daher davon ausgegangen werden, dass die Betriebszugehörigkeitsdauer die Zufriedenheit mit der Komponente „Kollegen“ nicht signifikant beeinflusst und die Hypothese widerlegt wird.

Die deskriptiven Ergebnisse für den Subbereich „direkter Vorgesetzte“ zeigen sowohl lineare wie u-förmige Verläufe der Zufriedenheit im Zusammenhang mit der Betriebszugehörigkeitsdauer. Die Teststatistiken zur Überprüfung einer signifikanten Variablenkorrelation erörtern nicht bedeutsame Werte. Zudem differenzieren sich die Mittelwerte der Gruppen nicht signifikant voneinander, was die Varianzanalyse bestätigt. Die Hypothese wird für den Teilbereich „direkter Vorgesetzte“ falsifiziert, da die Variable Betriebszugehörigkeitsdauer keinen bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dieser Komponente hat.



Beim Teilbereich „Kommunikation und Information“ zeigt sich bei der deskriptiven Auswertung, dass die Zustimmung bei der Antwortkategorie eher zufrieden zu sein mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer steigt.

Die Variablenkorrelation ist sehr schwach ausgeprägt und es bestehen keine signifikanten Gruppendifferenzen. Demnach hat die Betriebszugehörigkeitsdauer keinen bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ und die Hypothese wird für diesen Teilbereich nicht bestätigt.

Der in der Hypothese antizipierte positive lineare Zusammenhang der Betriebszugehörigkeitsdauer mit der Zufriedenheit mit der Facette „Betriebsklima“ wird in der deskriptiven Analyse nicht verifiziert. Es zeigt sich vielmehr ein negativer Zufriedenheitsverlauf, wo sich bei der Antwortkategorie eher zufrieden zu sein die niedrigsten Zufriedenheitswerte bei den Respondenten mit über 25 Jahren im Unternehmen ergeben (66,7 %). Die Korrelationen bestärken mit negativen Vorzeichen diesen Trend, wobei es sehr schwache und nicht signifikante Resultate sind. Die Varianzanalyse bestätigt zudem nicht signifikante Differenzen der Gruppenmittelwerte, weshalb die antizipierte Hypothese wird für den Teilbereich „Betriebsklima“ falsifiziert wird.

In Anbetracht der ambivalenten Testergebnisse muss davon ausgegangen werden, dass im untersuchten Unternehmen kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen „Betriebszugehörigkeitsdauer“ und „wahrgenommener Arbeitsautonomie“ besteht. Die Variablenkorrelation ist nicht signifikant und auch die Varianzanalyse weist auf nicht bedeutsame Gruppendifferenzen hin. D.h. die Länge der Betriebszugehörigkeit hat keinen bedeutsamen Einfluss auf die „wahrgenommene Arbeitsautonomie“ und die Hypothese wird hier falsifiziert.

Bei der Untersuchung zur „Gesamtarbeitszufriedenheit“ ergibt sich eine signifikante Korrelation mit der Variable Betriebszugehörigkeitsdauer. Den deskriptiven Ergebnissen zufolge steigen die Zustimmungswerte alles in allem gesehen zufrieden zu sein mit der Länge der Betriebszugehörigkeit. Die Varianzanalyse gibt signifikante Mittelwertsdifferenzen der Vergleichsgruppen aus was bedeutet, dass sich die Gruppen signifikant voneinander unterscheiden und die Variable Betriebszugehörigkeitsdauer einen bedeutsamen Einfluss auf die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ ausübt.

Die Hypothese, dass mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer die allgemeine Arbeitszufriedenheit steigt kann für das analysierte Unternehmen bestätigt werden.

### ***9.5.6 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von Ausbildung und Arbeitszufriedenheit***

***Hypothese 6: Je höher das Ausbildungsniveau ist, desto niedriger ist die Arbeitszufriedenheit.***

Diese Hypothese basiert auf Studienergebnissen, die einen negativen Zufriedenheitsverlauf mit ansteigendem Ausbildungslevel feststellen konnten. (CLARK 1997, CLARK and OSWALD 1996, SLOANE and WILLIAM 1996 in NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 4) Es wird antizipiert, dass betriebliche Gegebenheiten einer gestiegenen Erwartungshaltung höher ausgebildeter Mitarbeiter schwieriger gerecht werden können, weshalb die Arbeitszufriedenheit infolge sinkt. (SLOANE et al. 2000 in SKALLI, THEODOSSIOU, VASILEIOU 2002: 15f.)

Im Fragebogen konnten die Respondenten ihr Ausbildungsniveau mithilfe 6 möglicher Antwortkategorien erfassen. Um jedoch aussagekräftigere Ergebnisse zu erreichen, wurden die Antwortmöglichkeiten für die weitere Analyse wie folgt in drei Teilbereiche recodiert:

Niedrigere Ausbildung: Pflichtschule ohne Berufsschule, Pflichtschule mit Berufsschule

Mittlere Ausbildung: Berufsbildende mittlere Schule (BMS), Berufsbildende höhere Schule (BHS), Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)

Höhere Ausbildung: Universität, Fachhochschule, Postgraduate, Uni-Lehrgang

## Deskriptive Analyse

### Arbeitsbedingungen

	Niedrigere Ausbildung	Mittlere Ausbildung	Höhere Ausbildung	Gesamt
Eher nicht zufrieden	-	-	-	-
Teils teils zufrieden	29,8	15,4	7,7	21,2
Eher zufrieden	70,2	84,6	92,3	78,8
Gesamt	100	100	100	100

N=99, Angaben in %

Tab. 25: Zufriedenheit mit den „Arbeitsbedingungen“ (Index) nach Ausbildungsabschluss (Index)

Aus der deskriptiven Analyse ist zu entnehmen, dass die Zustimmung eher mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein mit zunehmendem Ausbildungslevel steigt (70,2 % → 84,6 % → 92,3 %). Bei den Personen mit niedrigerer abgeschlossener Ausbildung stimmen knapp 30,0 % zu teils teils mit dieser Komponente zufrieden zu sein wohingegen im Vergleich dazu 7,7 % der Studienteilnehmer mit höherem Ausbildungsabschluss diese Ansicht vertreten.

Der Mantel-Haenszel Chi-Quadratstest gibt bei einem Wert von 4,106 ein Signifikanzniveau von 0,043 aus.

Die Resultate der Teststatistiken sind durchwegs signifikant und nach Somers' D ergibt sich ein Zusammenhangswert von 0,148 bei einem Signifikanzniveau von 0,028. Auch die Korrelationen nach Kendall's tau-b und Spearman zeigen positive Werte von 0,199 bzw. 0,208 und ihre Zusammenhänge sind schwach aber signifikant (0,028 und 0,039).

Die detaillierten Auswertungen können im Appendix unter Punkt I nachgelesen werden.

### Tätigkeit selbst

61,5 % der Respondenten mit einem höheren Ausbildungsniveau geben an eher mit dem Bereich „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein gefolgt von 52,3 % der Studienteilnehmer

mit einem niedrigeren Ausbildungslevel und 46,2 % der Gruppe mit einem mittleren Ausbildungsabschluss. Knapp die Hälfte der Befragten der zuletzt genannten Gruppe antwortet teils teils mit der Komponente „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein (48,7 %) und 40,9 % der Personen mit einem niedrigeren Ausbildungslevel entscheiden sich auch für diese Antwortmöglichkeit.

Bei den Mitarbeitern mit einer höheren Ausbildung gibt keine Person an eher nicht mit diesem Subbereich zufrieden zu sein, wohingegen 6,8 % der Respondenten mit einem niedrigeren Ausbildungsniveau dem zustimmen.

Der Mantel-Haenszel-Test weist ein nicht signifikantes Ergebnis auf (Signifikanzwert von 0,589). Die Testergebnisse zeigen ein nicht signifikantes Ergebnis auf und im untersuchten Unternehmen besteht keine statistisch relevante Gruppendifferenzierung im Hinblick auf die Zufriedenheit mit dem Bereich „Tätigkeit selbst“.

Der Chi-Quadrat-Test kann hier wie bei allen weiteren untersuchten Bereichen nicht angewendet werden, da die Anwendungsvoraussetzungen unerfüllt bleiben. Die Ausnahme bleibt der Teilbereich „Betriebsklima“, wo die Voraussetzungen erfüllt werden.

## **Entwicklungsmöglichkeiten**

Je 50,0 % der Befragten mit höherem Ausbildungsabschluss antworten eher bzw. teils teils mit dem Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ im Unternehmen zufrieden zu sein. Mit diesem Teilbereich eher zufrieden sind zudem 48,6 % der Studienteilnehmer mit mittlerem und 44,4 % der Personen mit niedrigerem Ausbildungsniveau. 13,5 % der Respondenten der mittleren Gruppe sowie 8,9 % der Befragten mit niedrigerer Ausbildung sind eher nicht mit den Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Unternehmen zufrieden.

Mit einem Wert von 0,605 ist das Resultat des Mantel-Haenszel-Tests nicht signifikant. Die Teststatistik zeigt einen nicht signifikanten Zusammenhang für die analysierten Variablen im untersuchten Unternehmen auf, was u.a. durch einen Wert von 0,656 bei der Korrelation nach Spearman repräsentiert wird.

## **Bezahlung**

Bei den Untersuchungsteilnehmern mit höherer Ausbildung stimmen je 46,2 % zu eher bzw. teils teils mit der Facette „Bezahlung“ zufrieden zu sein und 7,7 % vertreten die Ansicht eher nicht zufrieden zu sein. Ein Drittel der Respondenten mit mittlerem Ausbildungsabschluss antwortet eher mit dieser Komponente zufrieden zu sein, die Mehrheit ist teils teils zufrieden (57,6 %) und fast jeder Zehnte dieser Gruppe gibt an eher nicht mit diesem Teilbereich zufrieden zu sein.

Die Mehrheit der Befragten mit niedrigerem Ausbildungsabschluss spricht sich dafür aus teils teils mit dem Bereich „Bezahlung“ zufrieden zu sein (58,5 %).

Die Teststatistiken zeigen für das untersuchte Unternehmen klar nicht signifikante Ergebnisse. Das Resultat nach Spearman liegt mit einem sehr schwachen Korrelationswert von 0,008 bei einem Signifikanzniveau von 0,942.

## **Kollegen**

Der Großteil der Respondenten mit höherem Ausbildungsniveau vertritt die Ansicht eher mit dem Subbereich „Kollegen“ zufrieden zu sein (84,6%), gefolgt von der Gruppe mit mittlerem Bildungsabschluss (80,6 %) und jenen mit einer niedrigeren Ausbildung (65,9 %).

Bei der zuletzt genannten Gruppe gibt fast ein Drittel der Befragten an teils teils mit der Komponente „Kollegen“ zufrieden zu sein. Im Gegensatz dazu entscheiden sich nur ca. ein Fünftel der Untersuchungsteilnehmer mit mittlerer Ausbildung und 15,4% der höher ausgebildeten Personen für diese Antwortmöglichkeit.

Die Teststatistiken zur Signifikanzprüfung kommen zum einheitlichen Ergebnis eines nicht signifikanten Zusammenhangs der Variablen im untersuchten Unternehmen. Die Korrelationen bei u.a. Kendall's tau b und Spearman sind nur sehr schwach (0,175 bzw. 0,184) und überschreiten das geforderte Signifikanzniveau von 0,05.

## **Direkter Vorgesetzte**

Das Zufriedenheitslevel beim Bereich „direkter Vorgesetzte“ ist bei den Personengruppen mit niedrigerem und mittlerem Ausbildungsniveau in allen drei Antwortkategorien relativ ähnlich verteilt. 40,0 % der Befragten der niedrigeren bzw. 41,0 % der mittleren Ausbildungsstufe geben an eher mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein, wobei nur 27,3 % der höher Ausgebildeten angeben eher zufrieden zu sein.

Je über die Hälfte der Respondenten der zuerst genannten Gruppen sowie der Großteil der Befragten mit einem höheren Ausbildungsabschluss (72,7 %) vertreten die Ansicht teils teils mit diesem Teilaspekt zufrieden zu sein.

Bei den Studienteilnehmern mit niedrigerem Ausbildungslevel sprechen sich 8,9 % dafür aus eher nicht mit dieser Komponente zufrieden zu sein, gefolgt von 7,7 % der mittleren Gruppe. Kein Untersuchungsteilnehmer mit höherem Bildungsabschluss wählt diese Antwortalternative.

Alle Koeffizienten weisen negative Werte aus, d.h. es ist eine negative Korrelation zwischen dem Ausbildungsniveau und der Zufriedenheit mit dem Bereich „direkter Vorgesetzte“ gegeben. Die Korrelationsstärke ist nach Kendall's tau sehr schwach (-0,014) und nicht signifikant (0,876). Dies weist darauf hin, dass je höher das Ausbildungsniveau ist, desto niedriger ist die Zufriedenheit mit diesem Subbereich.

## **Kommunikation und Information**

Die Ergebnisse zeigen, dass 58,7 % der niedriger ausgebildeten Personen, 57,9 % der Respondenten mittleren Ausbildungsniveaus und 45,5 % der höher ausgebildeten Personen antworten eher mit dem Bereich „Kommunikation und Information“ im Unternehmen zufrieden zu sein. Die Mehrheit der Befragten mit höherem Ausbildungsabschluss gibt an teils teils mit dem Aspekt zufrieden zu sein (54,5 %). 7,9 % der Untersuchungsteilnehmer mit mittlerem Ausbildungsabschluss sind eher nicht mit diesem Teilbereich zufrieden.

Die Testergebnisse liefern für die Verbindung des Ausbildungsniveaus mit der Zufriedenheit mit dem Bereich der unternehmensinternen „Kommunikation und Information“ keine signifikanten Resultate. Die Werte liegen bspw. bei Kendall's tau b bei - 0,060 mit einem Signifikanzwert von 0,525. Die weiteren Koeffizienten geben ebenso negative Vorzeichen aus was darauf hinweist, dass die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich mit zunehmendem Ausbildungslevel abnimmt. Diese Entwicklung wird wie bereits erwähnt statistisch nicht belegt.

### **Betriebsklima**

84,6 % der Studienteilnehmer mit höherem Ausbildungslevel antworten eher mit der Facette „Betriebsklima“ zufrieden zu sein. Ein nur marginal niedrigerer Prozentsatz der Personen mit mittlerem Ausbildungsniveau (84,2 %) vertritt gefolgt von 78,3 % der Respondenten mit niedrigerem Ausbildungsabschluss ebenso diese Ansicht. Bei der zuletzt genannten Gruppe ist ca. jeder Fünfte teils teils mit dem Bereich „Betriebsklima“ zufrieden.

Die statistischen Überprüfungen liefern keine signifikanten Ergebnisse zu bedeutsamen Variablenkorrelationen. Die Zusammenhangswerte sind sehr schwach und überschreiten den kritischen Wert von 0,05 deutlich. Beispielsweise hat der Korrelationskoeffizient nach Spearman einen Wert von 0,075 bei einem Signifikanzniveau von 0,466.

### **Arbeitsautonomie**

Hier sollen die Zufriedenheitswerte mit der Variable „Arbeitsautonomie“ differenziert nach dem Ausbildungslevel betrachtet werden. Mit 61,5 % gibt die Mehrheit der höher ausgebildeten Respondenten an eine höhere Autonomie im Job zu haben und 38,5 % von ihnen antworten über ein mittleres Autonomielevel zu verfügen. Bei der Gruppe der Personen mit mittlerem Ausbildungslevel vertreten 41,0 % die Meinung einen höheren sowie 56,4 % einen mittleren Autonomiebereich im Job wahrzunehmen.

Die Mehrheit der Respondenten mit niedrigerem Ausbildungsniveau antwortet eine höhere Arbeitsautonomie zu haben (44,7 %) und immerhin 17,0 % der Untersuchungsteilnehmer dieser Gruppe vertreten die Ansicht über weniger

Arbeitsautonomie zu verfügen. Im Vergleich dazu sind nur 2,6 % der Personen der mittleren und kein Befragter der höheren Ausbildungsstufe dieser Ansicht.

Die Zusammenhangsmaße Kendall's tau b und die Korrelation nach Spearman zeigen sehr schwache sowie nicht signifikante Korrelationen (0,206 bzw. 0,217), weshalb im untersuchten Unternehmen von keinem Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ausgegangen wird.

### **Gesamtarbeitszufriedenheit**

87,2 % der Befragten der Gruppe mit einem mittleren Bildungsabschluss geben an alles in allem betrachtet mit ihrer Tätigkeit im Unternehmen eher zufrieden zu sein, 7,7 % von ihnen bestätigen teils teils zufrieden zu sein und 5,1 % sind alles in allem gesehen eher nicht zufrieden. Von den Personen mit einem niedrigeren Ausbildungsabschluss sind 87,0 % eher sowie 13,0 % teils teils mit ihrer Arbeit im Unternehmen zufrieden. Relativ ähnliche Verteilungen zeigen sich auch bei der Gruppe mit einem höheren Ausbildungslevel wo 84,6 % der Untersuchungsteilnehmer alles in allem gesehen eher und 15,4 % von ihnen teils teils zufrieden sind.

Alle Koeffizienten der symmetrischen Maße haben negative Vorzeichen was darauf hindeutet, dass mit zunehmendem Ausbildungsniveau die Gesamtarbeitszufriedenheit abnimmt. Der Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Variablen ist jedoch sehr schwach und die Werte sind nicht signifikant. Die Werte der geschätzten Signifikanz liegen bei Kendall's tau b, Kendall's tau c sowie Gamma bei 0,858.

### **Varianzanalyse**

Die Varianzanalyse liefert im Hinblick auf die drei Differenzierungen zum Ausbildungsniveau keine signifikanten Gruppenunterschiede für die analysierten Teilbereiche, die wahrgenommene Arbeitsautonomie und die Gesamtarbeitszufriedenheit.



Erste Hinweise dafür ergeben sich, dass sich die Bereiche der 95 % Konfidenzintervalle beim Vergleich der Gruppen mit niedrigerem und höherem Ausbildungslevel teilweise erheblich überschneiden.

Die F-Werte sind durchwegs niedrig und alle überschreiten das geforderte Signifikanzniveau von 0,05. Es muss ausgegangen werden, dass sich die Arbeitszufriedenheit von Personen mit einem höheren Ausbildungsniveau nicht signifikant von Respondenten mit einem niedrigeren Ausbildungslevel im untersuchten Unternehmen unterscheidet. Zusammengefasst formuliert hat die Gruppierung nach der höchsten abgeschlossenen Ausbildung keinen bedeutsamen Einfluss auf die Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit, auf die „Arbeitsautonomie“ sowie auf die „Gesamtarbeitszufriedenheit“.

### **Gesamtzusammenfassung des Teilbereiches der höchsten abgeschlossenen Ausbildung**

Bei der deskriptiven Auswertung kann festgestellt werden, dass die Zufriedenheit mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ linear mit der Höhe des abgeschlossenen Ausbildungslevels steigt. Bei der Antwortmöglichkeit eher zufrieden zu sein entscheiden sich 70,2 % der Personen mit niedrigerem Ausbildungsabschluss im Vergleich zu 92,3 % der Respondenten mit höherem Ausbildungslevel für diese Kategorie. Die Variablenkorrelation ist schwach aber signifikant, d.h. es kann von einem bedeutsamen Zusammenhang ausgegangen werden. Ein anderes Resultat zeigt die Varianzanalyse, wo für die Variable Ausbildungsniveau kein bedeutsamer Gruppenunterschied im Hinblick auf die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen bestätigt werden kann. Die Hypothese muss deshalb für den Bereich „Arbeitsbedingungen“ falsifiziert werden.

Unter Berücksichtigung des Ausbildungsniveaus zeigt sich ein u-förmiger Verlauf bei der Antwortmöglichkeit eher mit der Komponente „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein. Bei den Studienteilnehmern mit höherem Ausbildungsabschluss stimmen 61,5 % eher zu mit dieser Komponente zufrieden zu sein. Dieselbe Ansicht vertreten 46,2 % der Personen der mittleren Gruppe und 52,3 % derjenigen mit niedrigerem Ausbildungsabschluss.

Die deskriptiven Erkenntnisse werden Teststatistiken unterzogen und es zeigt sich, dass die Variablenkorrelation nicht signifikant ist und der Vergleich der Gruppenmittelwerte unterstützt das nicht bedeutsame Ergebnis. Das Ausbildungsniveau übt demnach keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich aus, weshalb sich die angenommene Hypothese nicht bestätigt.

Die Annahme, dass die Zufriedenheit mit der Komponente „Entwicklungsmöglichkeiten“ mit zunehmendem Ausbildungsniveau abnimmt wird für das untersuchte Unternehmen nicht verifiziert. Die Ergebnisse zeigen, dass bei dieser Facette bei der Antwortmöglichkeit eher zufrieden zu sein die Zustimmungswerte mit zunehmendem Ausbildungslevel steigen (44,4 % → 48,6 % → 50,0 %). Die Signifikanztests bestätigen keine statistisch relevanten Verbindungen und die Varianzanalyse zeigt auf, dass sich die Gruppenmittelwerte nicht bedeutsam voneinander differenzieren. Im Unternehmen beeinflusst das Ausbildungsniveau die Zufriedenheit mit dem Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ demnach nicht.

Auch für den Teilbereich der Bezahlungszufriedenheit zeigen sich keine statistisch signifikanten Resultate. Die Antworttendenzen sind mit linearen wie u-förmigen Verläufen ambivalent und die Variablenkorrelation ist sehr schwach und zudem nicht signifikant. Die Ergebnisse der Varianzanalyse zeigen, dass die Gruppen keine signifikanten Unterschiede aufweisen. Für das Unternehmen bestätigt sich nicht, dass mit zunehmendem Ausbildungsniveau die Bezahlungszufriedenheit abnimmt.

Die deskriptive Analyse zeigt einen positiven linearen Verlauf der Zufriedenheit mit dem Subbereich „Kollegen“ mit zunehmender Ausbildungsstufe. Die höchsten Zustimmungswerte gibt es bei der Gruppe der höher ausgebildeten Untersuchungsteilnehmer von denen 84,6 % angeben eher mit diesem Subbereich zufrieden zu sein.

Die Korrelation der beiden Variablen ist den Teststatistiken zufolge nicht signifikant und die Varianzanalyse bestätigt nicht signifikante Gruppenunterschiede. Das Ausbildungslevel hat demnach keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Facette „Kollegen“ und auch für diesen Teilbereich wird die Hypothese falsifiziert.

Die Hypothese „Je höher das Ausbildungsniveau, desto niedriger ist die Arbeitszufriedenheit.“ bestätigt sich nicht für den Teilbereich „direkter Vorgesetzte“.

Bei den Untersuchungsteilnehmern mit höherem Ausbildungslevel fallen zwar die Zustimmungswerte bei den Antwortkategorien eher bzw. teils teils mit dem Bereich „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein niedriger aus als bei den Vergleichsgruppen, diese Unterschiede sind jedoch statistisch nicht signifikant. D.h. es zeigt sich weder eine bedeutsame Variablenkorrelation noch unterscheiden sich bei der Varianzanalyse die Gruppen signifikant voneinander.

Im Bezug auf die zu untersuchende Hypothese ist für die Antwortmöglichkeit eher mit der Facette „Kommunikation und Information“ im Unternehmen zufrieden zu sein erkennbar, dass mit zunehmender Bildungsstufe die Zufriedenheit abnimmt (58,7 % → 57,9 % → 45,5 %). Ein u-förmiger Verlauf zeigt sich für die Antwortkategorien teils teils sowie eher nicht zufrieden zu sein. Das negative Vorzeichen der Koeffizienten weist jedoch auf den Trend hin, dass mit höherem Ausbildungsniveau die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich sinkt. Die Korrelation der beiden Variablen ist jedoch nicht signifikant und die Gruppenmittelwerte unterscheiden sich nicht bedeutsam voneinander.

Diese Resultate widerlegen die Hypothese und es muss von keinen signifikanten Unterschieden für die Zufriedenheit mit der Unternehmenskommunikation und – information differenziert nach dem abgeschlossenen Ausbildungslevel ausgegangen werden.

Beim Teilbereich „Betriebsklima“ ist ein positiver linearer Zufriedenheitsverlauf aus der deskriptiven Analyse zu entnehmen. Die Untersuchungsteilnehmer mit höherem Ausbildungsabschluss haben höhere Zustimmungswerte eher mit diesem Bereich zufrieden zu sein als dies bei den Vergleichsgruppen der Fall ist (78,3 % → 84,2 % → 84,6 %). Die Annahme, dass es sich um signifikante Zusammenhänge der Variablen handelt muss negiert werden. Zudem unterscheiden sich die Gruppenmittelwerte nicht bedeutsam voneinander. Die Hypothese bestätigt sich nicht, da das Ausbildungsniveau keinen bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Komponente „Betriebsklima“ ausübt.

Es ist ein u-förmiger Antwortverlauf bei den Antwortmöglichkeiten einen mittleren bzw. höheren Autonomiebereich im Unternehmen zu haben erkennbar, wo sich die niedrigeren Werte bei der Gruppe mit mittlerem Ausbildungsniveau befinden. Die Teststatistiken stufen den Variablenzusammenhang als nicht signifikant ein und die Varianzanalyse bestätigt nicht bedeutsame Gruppenunterschiede. Demnach übt das Ausbildungsniveau keinen bedeutsamen Einfluss auf das wahrgenommene Arbeitsautonomieniveau aus und zusammenfassend betrachtet wird der angenommene negative Zufriedenheitsverlauf differenziert nach dem Ausbildungslevel bei der deskriptiven Analyse nicht bestätigt.

Bei der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ sind die Zustimmungswerte eher zufrieden zu sein bei der Gruppe mit mittlerem Bildungsabschluss im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen etwas höher ausgeprägt. Bei den Untersuchungsteilnehmern mit mittlerem Bildungsabschluss sind 5,1 % alles in allem gesehen eher nicht mit ihrer Gesamtsituation zufrieden, wobei sich bei den Vergleichsgruppen kein Respondent für diese Antwortmöglichkeit entscheidet.

Die negativen Vorzeichen der Koeffizienten deuten auf eine Abnahme der Zufriedenheit mit steigendem Ausbildungsniveau hin. Dieser Trend wird aber durch nicht signifikante Variablenkorrelationen und Gruppenunterschiede falsifiziert. Diesen Resultaten folgend beeinflusst das Ausbildungslevel die Gesamtarbeitszufriedenheit nicht.

### ***9.5.7 Prüfung der Hypothese zum Zusammenhang von der Position im Unternehmen und Arbeitszufriedenheit***

***Hypothese 7: Vorgesetzte haben eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.***

Positive Nebeneffekte, wie z.B. eine höhere wahrgenommene Involvierung oder ein breitgefächelter Tätigkeitsbereich einer höhergestellten Position im Unternehmen sind mögliche Gründe für eine höhere Arbeitszufriedenheit. (SKALLI, THEODOSSIOU, VASILEIOU 2002: 16) Auch KAISER erörterte in einer seiner Studien, dass die Position im Unternehmen ein bedeutsamer Prädiktor für die Gesamtarbeitszufriedenheit darstellt. (KAISER 2002: 21)

Im Folgenden sollen neben der Gesamtarbeitszufriedenheit auch die einzelnen Facetten und die zusätzlich untersuchte Dimension „Arbeitsautonomie“ analysiert werden.

#### **Deskriptive Analyse**

##### **Arbeitsbedingungen**

88,2 % der Vorgesetzten antworten eher mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein und ca. jeder Zehnte gibt an teils teils zufrieden zu sein. Bei der Vergleichsgruppe der Respondenten ohne Mitarbeiterunterstellung sind 74,7 % eher zufrieden und ca. jeder Vierte ist teils teils mit diesem Teilbereich zufrieden.

Die auf der Chi-Quadrat-Statistik basierende Zusammenhangsmaße wie Phi oder Cramers V zeigen auf, dass die überprüften Zusammenhänge zwischen der Position im Unternehmen und der Zufriedenheit mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ sehr schwach und nicht signifikant sind.

## **Tätigkeit selbst**

60,0 % der befragten Vorgesetzten vertreten die Ansicht eher mit der Facette „Tätigkeit selbst“ zufrieden zu sein, ein Drittel von ihnen ist teils teils zufrieden und 6,7 % antworten eher nicht mit diesem Teilbereich zufrieden zu sein. Bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung stimmen 46,5 % dafür eher zufrieden zu sein und 48,8 % antworten teils teils mit der Komponente zufrieden zu sein.

Die ausgewiesenen Zusammenhangswerte liegen zwischen 0,110 und 0,111 was auf eine sehr schwache Verbindung der beiden Variablen hindeutet. Zudem ist der Zusammenhang nicht signifikant (0,537).

## **Entwicklungsmöglichkeiten**

Über die Hälfte der befragten Führungspersonen (52,9 %) stimmt zu eher mit den im Unternehmen angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden zu sein, 35,3 % von ihnen sind teils teils zufrieden und ca. jeder zehnte Vorgesetzte antwortet mit diesem Teilaspekt eher nicht zufrieden zu sein.

Im Vergleich dazu vertreten 46,3 % der Personen ohne Mitarbeiterunterstellung die Meinung eher zufrieden zu sein, 45,1 % von ihnen sind teils teils zufrieden und 8,5 % geben an eher nicht mit den unternehmensinternen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden zu sein.

Der Pearson'sche Chi-Quadrat-Test kommt in diesem Fall zur Anwendung und weist einen Wert von 0,739 auf. Die Koeffizienten zeigen u.a. beim Kontingenzkoeffizienten einen sehr schwachen Zusammenhang der Variablen (0,078) und das geforderte Signifikanzniveau von 0,05 wird auch hier überschritten. Es ist also statistisch nicht abgesichert, dass überhaupt ein Zusammenhang existiert.

## **Bezahlung**

Von den Respondenten ohne Mitarbeiterverantwortung spricht sich mit 53,9 % die Mehrheit dafür aus teils teils mit der Komponente „Bezahlung“ zufrieden zu sein, 39,5 % sind eher zufrieden und die verbleibenden 6,6 % antworten eher nicht zufrieden zu sein. Auch bei den befragten Vorgesetzten ist der Großteil teils teils mit diesem Teilbereich zufrieden (73,3 %) und etwas mehr als ein Viertel von ihnen gibt an eher damit zufrieden zu sein. Kein Befragter dieser Gruppe entscheidet sich für die Antwortmöglichkeit eher nicht mit dem Bezahlungsaspekt zufrieden zu sein.

Die in den Teststatistiken ausgewiesenen Zusammenhänge zwischen der Jobposition und der Bezahlungszufriedenheit sind sehr schwach (0,161 Cramer's V und 0,159 beim Kontingenzkoeffizient) und nicht signifikant (0,307).

## **Kollegen**

Beim Teilaspekten „Kollegen“ zeigen sich sehr ähnliche Verteilungen bei beiden Befragtengruppen. Eher zufrieden mit dem Subbereich „Kollegen“ sind 74,1 % der Arbeitnehmer ohne Mitarbeiterverantwortung und knapp jeder vierte Befragte antwortet teils teils mit dieser Facette zufrieden zu sein. Die Verteilung bei den Führungskräften sieht ähnlich aus, wo 70,6 % zustimmen eher sowie 29,4 % teils teils mit der Komponente „Kollegen“ zufrieden zu sein.

Cramer's V und der Kontingenzkoeffizient liegen bei 0,06 was als sehr schwacher Zusammenhang interpretiert wird. Auch die Signifikanzprüfung der Verbindung erweist sich als negativ, d.h. es muss die Nullhypothese, welche von keinem Zusammenhang der beiden Variablen ausgeht, angenommen werden.

## **Direkter Vorgesetzte**

Die Hälfte der Befragten mit Mitarbeiterverantwortung ist mit dem Bereich „direkter Vorgesetzte“ eher zufrieden, 43,8 % sind teils teils zufrieden und 6,3 % geben an eher

nicht zufrieden zu sein. Bei der Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung antwortet mit 57,3 % die Mehrheit teils teils zufrieden zu sein, ca. ein Drittel dieser Gruppe ist eher zufrieden und 8,5 % vertreten die Ansicht eher nicht mit der Facette zufrieden zu sein.

Mit einem Wert von 0,122 bei Cramer's V ist nur ein schwacher Variablenzusammenhang erkennbar und auch der Kontingenzkoeffizient zeigt einen ähnlichen Wert (0,121). Das geforderte Signifikanzniveau wird nicht erreicht und es ist statistisch nicht bestätigt, dass es überhaupt einen Zusammenhang gibt.

### **Kommunikation und Information**

64,7 % der Führungskräfte und 58,5 % der Mitarbeiter ohne Vorgesetztenposition meinen eher mit der Komponente „Unternehmensinformation und – kommunikation“ zufrieden zu sein. Bei der Antwortmöglichkeit teils teils mit diesem Aspekt zufrieden zu sein ist die Verteilung relativ ähnlich und liegt bei beiden Gruppen bei über einem Drittel. Von den Personen ohne Mitarbeiterunterstellung geben 4,9 % an eher nicht mit der derzeitigen Kommunikations- und Informationspolitik zufrieden zu sein. Diese Antwortkategorie wird von keiner Führungskraft gewählt.

Der Zusammenhang der beiden analysierten Variablen ist sehr schwach und die Signifikanzwerte deuten auf ein statistisch nicht bedeutsames Resultat hin. Der Wert bei beispielsweise Cramers V beträgt 0,097 bei einem Signifikanzniveau von 0,630 und es muss davon ausgegangen werden, dass kein Zusammenhang besteht.

### **Betriebsklima**

Die Vergleichsgruppen unterscheiden sich im Hinblick auf die Zufriedenheit mit dem Teilbereich „Betriebsklima“ nur minimal: 81,2 % der Untersuchungsteilnehmer ohne Mitarbeiterverantwortung geben an eher mit diesem Bereich zufrieden zu sein und 82,4 % der Respondenten mit Mitarbeiterunterstellung gehen mit dieser Ansicht konform.



Die Teststatistiken kommen auch hier zu nicht signifikanten Ergebnissen und es muss davon ausgegangen werden, dass keine bedeutsame Variablenkorrelation besteht.

Die auf der Chi-Quadrat-Statistik basierenden Zusammenhangsmaße wie Phi und Cramers V bestätigen sehr schwache und nicht signifikante Korrelationen der beiden Variablen.

### Arbeitsautonomie

	Keine Mitarbeiter- verantwortung	Mitarbeiter- verantwortung	Gesamt
Weniger Arbeitsautonomie	8,1	11,8	8,7
Mittlere Arbeitsautonomie	51,2	17,6	45,6
Höhere Arbeitsautonomie	40,7	70,6	45,6
Gesamt	100	100	100

N=103, Angaben in %

Tab. 26: wahrgenommene Arbeitsautonomie (Index) nach Position

70,6 % der Führungskräfte antworten ein höheres Arbeitsautonomielevel wahrzunehmen, 17,6 % sprechen sich für ein mittleres Autonomieniveau aus und ca. jeder zehnte Befragte dieser Gruppe gibt an weniger Autonomie bei seiner Tätigkeit zu haben.

Bei den Personen ohne Führungsverantwortung vertreten 40,7 % die Ansicht ein höheres Autonomielevel im Job zu haben und ca. die Hälfte gibt an über ein mittleres Arbeitsautonomieniveau zu verfügen. 8,1 % von dieser Gruppe antworten eher weniger Arbeitsautonomie wahrzunehmen.

Alle Werte der symmetrischen Messung sind signifikant und die Werte von 0,251 bei Cramer's V und 0,243 beim Kontingenzkoeffizienten deuten nach BROSIUS auf einen schwachen Zusammenhang der Variablen „Arbeitsautonomie“ und der Position im Unternehmen hin. Bei beiden liegt der Signifikanzwert bei 0,039 und somit unter dem geforderten Richtwert von 0,05. Die Nullhypothese kann verworfen werden und eine positive Korrelation im Unternehmen angenommen werden.

Die detaillierte Auswertung ist im Appendix unter Punkt J zu finden.

## **Gesamtarbeitszufriedenheit**

Von den befragten Vorgesetzten geben 94,1 % an alles in allem gesehen eher mit ihrer Tätigkeit im Unternehmen zufrieden zu sein und 5,9 % von ihnen sind teils teils zufrieden.

87,2 % der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung antworten ebenso alles in allem eher zufrieden zu sein. Jeder Zehnte vertritt die Ansicht alles in allem gesehen teils teils zufrieden zu sein und 2,3 % sind bei der Gesamtbetrachtung eher nicht mit ihrem Job im Unternehmen zufrieden.

Die Zusammenhangsmaße weisen auf eine sehr schwache Korrelation der beiden Variablen hin und das geforderte Signifikanzniveau wird ebenso überschritten (z.B. beträgt der Kontingenzkoeffizient 0,087 bei einem Signifikanzwert von 0,677).

## **t-Test der Hypothese**

Mittels des t-Tests soll untersucht werden, ob sich die Mittelwerte der beiden Vergleichsgruppen in der Grundgesamtheit signifikant voneinander unterscheiden. Die Gruppen sind zum einen Befragte mit Mitarbeiterverantwortung und zum anderen Befragte ohne Mitarbeiterverantwortung und auch hier wird eine Normalverteilung angenommen, da die Grundgesamtheit  $> 30$  ist.

Nach Durchführung des t-Tests zeigt sich, dass das geforderte Signifikanzniveau von 5 % bei allen Teilbereichen der Arbeitszufriedenheit, der „wahrgenommenen Arbeitsautonomie“ und der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ deutlich überschritten wird. Somit muss die Nullhypothese, dass kein Unterschied zwischen den Vergleichsmittelwerten besteht, angenommen werden. D.h. die beiden Befragengruppen (mit/ohne Mitarbeiterunterstellung) weisen keine Unterschiede in den genannten Punkten auf. Zusammengefasst formuliert übt die Position im Unternehmen keinen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit aus.

## **Gesamtzusammenfassung des Teilbereiches der Position im Unternehmen**

Mit 88,2 % gibt ein höherer Prozentsatz der Personen mit Mitarbeiterverantwortung an eher mit dem Bereich „Arbeitsbedingungen“ zufrieden zu sein als dies den Respondenten ohne Mitarbeiterunterstellung der Fall ist, wo 74,7 % diese Ansicht vertreten.

Die Teststatistiken sowie der t-Test zeigen jedoch nicht signifikante Korrelationen sowie Gruppenmittelwertsdifferenzen auf. Diesen Resultaten folgend wird die Hypothese für den Bereich „Arbeitsbedingungen“ nicht verifiziert.

Mitarbeiter in einer Führungsposition weisen höhere Zufriedenheitswerte als Personen ohne Mitarbeiterverantwortung beim Bereich „Tätigkeit selbst“ auf. Die statistischen Untersuchungen belegen jedoch nicht bedeutsame Unterschiede. Sowohl die Variablenkorrelation als auch der t-Test liefern keine signifikanten Resultate. Die beiden Vergleichsgruppen differenzieren sich bei dieser Arbeitszufriedenheitsfacette nicht.

Die deskriptiven Ergebnisse bei der Antwortkategorie eher mit dem Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ zufrieden zu sein unterstreichen die Hypothese, dass Führungspersonen zufriedener sind als Befragte ohne Mitarbeiterunterstellung. Eine nicht signifikante Variablenkorrelation und nicht bedeutsame Gruppenunterschiede falsifizieren jedoch die angenommene Hypothese. Die Position im analysierten Unternehmen hat demnach keinen bedeutsamen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Komponente der unternehmensinternen Entwicklungsmöglichkeiten.

Betrachtet man die Hypothese so ist aus der deskriptiven Analyse ersichtlich, dass ein höherer Prozentsatz der Personen ohne Mitarbeiterverantwortung angibt eher mit der Facette „Bezahlung“ zufrieden zu sein als dies die Untersuchungsteilnehmer mit Führungsverantwortung tun. Bei beiden Gruppen gibt jeweils die Mehrheit der Studienteilnehmer an teils teils mit dieser Komponente zufrieden zu sein. Diese Unterschiede werden nach der Korrelationstestung und dem Mittelwertsvergleich jedoch nicht bestätigt. Die antizipierten Gruppenunterschiede sind im Unternehmen nicht gegeben.

Im untersuchten Unternehmen antworten mehr Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung als Vorgesetzte eher mit dem Bereich „Kollegen“ zufrieden zu sein (70,6 % zu 74,1 %). Der Zusammenhang der Variablen ist sehr schwach und nicht signifikant. Dass es sich um eine signifikante Differenz der Vergleichsgruppen handelt kann infolge des t-Tests nicht bestätigt werden.

Eine höhere Zustimmung eher mit dem Bereich „direkter Vorgesetzte“ zufrieden zu sein ist für die Personengruppe mit Führungsverantwortung ersichtlich. Hier entscheidet sich die Hälfte der Studienteilnehmer für diese Antwortalternative. Im Vergleich dazu tun dies nur 34,1 % der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Die Variablenkorrelation ist sehr schwach und nicht bedeutsam. Positionsspezifisch analysierte Unterschiede im Unternehmen beeinflussen die Zufriedenheit mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ nicht signifikant und die Hypothese wird für diesen Teilbereich falsifiziert.

Die angenommene Hypothese, dass Vorgesetzte über eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung verfügen bestätigt sich für den Teilbereich „Unternehmenskommunikation und –information“, wo höhere Zufriedenheitswerte für die Befragtengruppe der Vorgesetzten ersichtlich sind. Die statistischen Untersuchungen weisen diese Ergebnisse jedoch als nicht signifikant aus.

Im analysierten Unternehmen vertreten mehr Vorgesetzte als Respondenten ohne Mitarbeiterunterstellung die Ansicht eher mit der Arbeitszufriedenheitsfacette „Betriebsklima“ zufrieden zu sein (82,4 % zu 81,2 %). Die Hypothese bestätigt sich dennoch nicht, da sowohl die Korrelation der Variablen als auch die Differenz der Gruppenmittelwerte nicht signifikant sind.

Die Zustimmung über ein höheres wahrgenommenes Arbeitsautonomielevel zu verfügen ist bei den Studienteilnehmern mit Mitarbeiterverantwortung mit 70,6 % deutlich höher als bei der Vergleichsgruppe bei der sich 40,7 % für diese Antwortmöglichkeit entscheiden. Über die Hälfte der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung gibt an über ein mittleres Autonomielevel im Job zu verfügen und bei den Vorgesetzten stimmen dem 17,6 % zu. Die deskriptiven Resultate sind statistisch signifikant und es kann von einer bedeutsamen Korrelation der Variablen ausgegangen werden. Der t-Test kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass kein bedeutsamer

Unterschied zwischen den Vergleichsgruppen besteht. Die Position im untersuchten Unternehmen übt somit keinen Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitsautonomie aus.

Wie in der Hypothese angenommen sind für die Gesamtbetrachtung der beruflichen Tätigkeit die Zufriedenheitswerte der Vorgesetzten höher als die der Vergleichsgruppe. Die geforderten Signifikanzwerte werden bei der Untersuchung der Variablenkorrelation jedoch nicht erreicht und beim t-Test werden keine signifikanten Gruppendifferenzen für die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ festgestellt. Die Hypothese wird auch hier falsifiziert.

## 9.6 Regressionsanalyse zur Untersuchung der Gesamtarbeitszufriedenheit

### Modellformulierung

Zur abschließenden Untersuchung des Konstrukts „Arbeitszufriedenheit“ sollen mittels einer Regressionsanalyse alle Facetten der Arbeitszufriedenheit Berücksichtigung finden, um zu einem aussagekräftigen Gesamtbild zu kommen. Mittels der Regressoren, welche die bereichsspezifischen Gesamtarbeitszufriedenheitsfragen zu den „Arbeitsbedingungen“, der „Tätigkeit selbst“, den „Entwicklungsmöglichkeiten“, der „Bezahlung“, den „Zusatzleistungen“, den „Kollegen“, dem „direkten Vorgesetzten“, der „Kommunikation und Information“ sowie dem „Betriebsklima“ repräsentieren, soll der Regressand „Gesamtarbeitszufriedenheit“ möglichst gut bestimmt werden. Es wird davon ausgegangen, dass diese die wichtigsten Komponenten der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ repräsentieren. Darüber hinaus soll erörtert werden, in welchem Ausmaß die Regressoren die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ beeinflussen und welcher Regressor den größten Einfluss ausübt.

### Schätzung und Prüfung der Regressionsfunktion sowie Prüfung der Regressionskoeffizienten

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,778 <sup>a</sup>	,605	,565	,475	2,254

a. Predictors: (Constant), alles in allem zufrieden\_Betriebsklima, alles in allem zufrieden\_Zusatzleistungen, alles in allem zufrieden\_Arbeitsbedingungen, alles in allem zufrieden\_Kollegen, alles in allem zufrieden\_Information und Kommunikation, alles in allem zufrieden\_direkte/r Vorgesetzte, alles in allem zufrieden\_Bezahlung, alles in allem zufrieden\_Aufgaben und Arbeitstätigkeit, alles in allem zufrieden\_Entwicklungsmöglichkeiten

b. Dependent Variable: alles in allem zufrieden\_Tätigkeit bei XY

Abb. 18: Modellzusammenfassung der Regression

In der Modellzusammenfassung ergibt sich ein Wert von 0,605 für  $R^2$ . Dieses Ergebnis besagt, dass 60,5 % der gesamten Streuung durch die im Modell vorkommenden Regressoren erklärt wird während 39,5 % unerklärt bleiben.

Das korrigierte  $R^2$  ist das Maß für den Anteil der nicht erklärten Streuung an der gesamten Streuung (BROSIUS 2004: 571) und der Wert beträgt hier 0,565.

Der Standardfehler des Schätzers liegt bei 0,475, der die Varianz der Residuen angibt.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,799	9	3,422	15,145	,000 <sup>a</sup>
	Residual	20,110	89	,226		
	Total	50,909	98			

a. Predictors: (Constant), alles in allem zufrieden\_Betriebsklima, alles in allem zufrieden\_Zusatzleistungen, alles in allem zufrieden\_Arbeitsbedingungen, alles in allem zufrieden\_Kollegen, alles in allem zufrieden\_Information und Kommunikation, alles in allem zufrieden\_direkte/r Vorgesetzte, alles in allem zufrieden\_Bezahlung, alles in allem zufrieden\_Aufgaben und Arbeitstätigkeit, alles in allem zufrieden\_Entwicklungsmöglichkeiten

b. Dependent Variable: alles in allem zufrieden\_Tätigkeit bei XY

Abb. 19: ANOVA - Regression

Die ANOVA Tabelle gibt Maßzahlen aus, die angeben wie gut die durch die Regressionsgleichung formulierten Zusammenhänge zwischen den Regressoren und dem Regressand die Realität widerspiegeln. Die Summe der quadrierten Residuen beträgt 20,110, was den nicht erklärten Teil der Regression darstellt. Der quadrierte Wert für den erklärten Teil der Streuung ist in diesem Fall mit 30,799 höher als der nicht erklärte Teil. (BROSIUS 2004: 559)

Der F-Wert gibt Auskunft über die Signifikanz aller Variablen gemeinsam, d.h. er sagt aus wie gut sich die Regressionsfunktion an die empirischen Daten anpasst. Der erzielte F-Wert von 15,145 ist sehr hoch und daher hoch signifikant. Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0 % kann von einem signifikanten Zusammenhang der Variablen im untersuchten Unternehmen ausgegangen werden.

Coefficients <sup>a</sup>									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,141	,383	2,975	,004	,379	1,903		
	alles in allem zufrieden_Arbeitsbedingungen	,028	,088	,029	,314	-,147	,203	,533	1,876
	alles in allem zufrieden_Aufgaben und Arbeitstätigkeit	,315	,088	,353	,001	,140	,491	,452	2,213
	alles in allem zufrieden_Entwicklungsmöglichkeiten	,061	,075	,084	,419	-,088	,209	,420	2,379
	alles in allem zufrieden_Bezahlung	,223	,069	,308	,002	,087	,359	,498	2,009
	alles in allem zufrieden_Zusatzleistungen	-,049	,063	-,072	,439	-,173	,076	,523	1,913
	alles in allem zufrieden_Kollegen	-,017	,077	-,017	,218	-,169	,136	,747	1,338
	alles in allem zufrieden_direkte/r Vorgesetzte	,030	,075	,033	,392	-,120	,179	,612	1,635
	alles in allem zufrieden_Information und Kommunikation	,048	,064	,066	,753	-,079	,176	,570	1,756
	alles in allem zufrieden_Betriebsklima	,157	,072	,189	,031	,015	,300	,599	1,670

a. Dependent Variable: alles in allem zufrieden\_Tätigkeit bei XY

Tab. 27: Koeffizienten der Regression

Zur Vergleichbarkeit des Erklärungsgehalts der einzelnen Regressoren müssen die standardisierten Koeffizienten, die Beta Werte, betrachtet werden. Diese geben den marginalen Effekt der Änderung eines Regressors auf den Regressanden an.

Die Fragestellung zur „Tätigkeit selbst“ hat mit einem Wert von 0,353 den höchsten Erklärungsgehalt für die „Gesamtarbeitszufriedenheit“. Den zweithöchsten Erklärungsgehalt hat die Variable zur „Bezahlung“ mit einem Wert von 0,308 und ein eher hoher Erklärungsgehalt kommt der Frage zum „Betriebsklima“ zu (0,189).

Im untersuchten Unternehmen leisten die Variablen „direkter Vorgesetzte“ (0,033), „Arbeitsbedingungen“ (0,029) und „Kollegen“ (-0,017) einen vergleichsweise niedrigen Beitrag zur Erklärung der „Gesamtarbeitszufriedenheit“.

Beim t-Test werden die Regressionskoeffizienten einzeln überprüft und entsprechend den zuvor präsentierten Ergebnissen sind auch die t-Werte für die Ausgaben mit einem hohen Erklärungsgehalt am höchsten.

Betrachtet man die Signifikanzniveaus so bleiben nur die Regressionsparameter der „Tätigkeit selbst“, der „Bezahlung“ und des „Betriebsklimas“ unterhalb des geforderten Signifikanzniveaus von 0,05. Nur deren Erklärungsgehalt kann als signifikant interpretiert werden und die Annahme der Nullhypothese, dass in der Grundgesamtheit



kein Zusammenhang besteht, wird nur für die drei genannten Variablen zurückgewiesen.

Das größte Konfidenzintervall, d.h. die ungenaueste Schätzung, ergibt sich für die Variable „Arbeitsaufgabe und Tätigkeit“ mit einer Differenz von 0,351. Noch ungenauer ist jedoch der Schätzwert des konstanten Gliedes. Die sicherste Schätzung wird bei der Variable „Kollegen“ erreicht, bei der die Differenz lediglich 0,033 beträgt.

Es besteht keine Multikollinearität, da die Werte bei der Überprüfung der Toleranz nicht unter einem Schwellenwert von 0,0001 liegen.

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,71	5,22	4,36	,561	99
Residual	-,876	1,126	,000	,453	99
Std. Predicted Value	-2,950	1,531	,000	1,000	99
Std. Residual	-1,842	2,368	,000	,953	99

a. Dependent Variable: alles in allem zufrieden\_Tätigkeit bei XY

Tab. 28: Residualstatistik

Die Betrachtung der Residualstatistik bietet keine Anhaltspunkte für eine Vermutung von Prämissenverletzungen. Alle standardisierten Residuen liegen innerhalb eines Intervalls von +/- 2 Standardabweichungen um den Nullpunkt, d.h. es sind keine Ausreißer vorhanden.

## Prüfung der Residuen

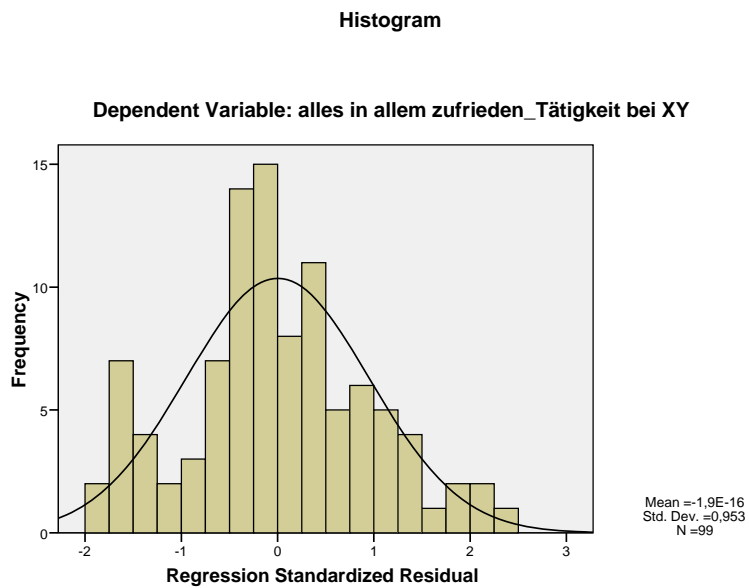


Abb. 20: Graphischer Test auf Normalverteilung

Dem graphischen Test auf Normalverteilung ist zu entnehmen, dass die standardisierten Residuen annähernd normalverteilt sind. Die empirischen Häufigkeiten der Residuen befinden sich etwas mehr oberhalb der Häufigkeiten der Normalverteilungskurve.

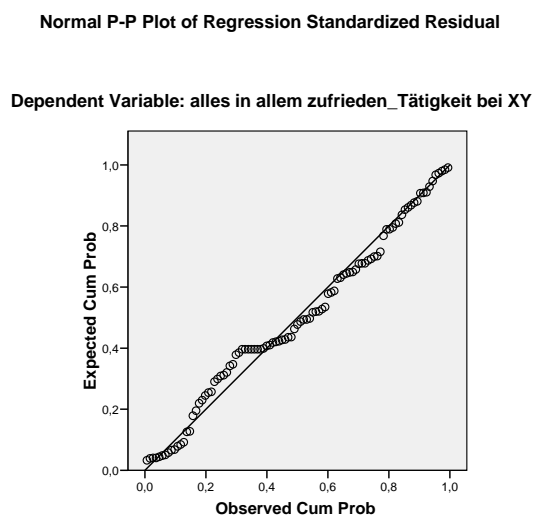


Abb. 21: Normalverteilungsplot

Betrachtet man das Normalverteilungsplot der Residuen so ist kein systematisches Muster zu erkennen. Nicht alle Residuen liegen auf der Gerade, weswegen die Brauchbarkeit des Modells eher kritisch betrachtet werden muss. (BROSIOUS 2004: 582)

Bei der vorliegenden Untersuchung liegt der Durbin-Watson-Koeffizient bei 2,254, d.h. es besteht keine Autokorrelation der Residuen (1. Ordnung). (BROSIOUS 2004: 583f.)

Die Toleranzwerte der Koeffizienten der Kollinearitätstatistik liegen alle über dem kritischen Wert von 0,1. Der Varianzinflationsfaktor (VIF) stellt den Kehrwert der Toleranz dar und auch hier liegen alle Regressanden weit unter dem kritischen Wert von 10. Beide Ergebnisse unterstreichen das Ergebnis, dass keine Multikollinearität besteht.

**Collinearity Diagnostics**

Mode	Dimensions	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions									
				Constant	alles in allem zufrieden_ Arbeitsbedingun	alles in allem zufrieden_ aufgaben und Tätigkeit	alles in allem zufrieden_ Entwicklungs möglichkeite	alles in allem zufrieden_ Bezahlung	alles in allem zufrieden_ Zusatzleistun gen	alles in allem zufrieden_ Kollegen	alles in allem zufrieden_ direkte/r Vorgesetzte	alles in allem zufrieden_ Information und Kommunikat on	alles in allem zufrieden_ Betriebsklima
1	1	9,752	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,065	12,284	,04	,02	,00	,04	,05	,19	,03	,01	,05	,03
	3	,040	15,563	,01	,00	,00	,16	,05	,33	,01	,00	,33	,00
	4	,032	17,405	,01	,03	,06	,32	,08	,01	,02	,00	,41	,01
	5	,028	18,582	,02	,00	,00	,00	,62	,26	,04	,00	,11	,06
	6	,023	20,697	,01	,09	,16	,06	,03	,01	,01	,42	,05	,08
	7	,021	21,634	,02	,06	,00	,10	,01	,00	,19	,42	,01	,26
	8	,018	23,538	,04	,02	,03	,15	,16	,13	,29	,00	,03	,53
	9	,011	29,663	,34	,14	,58	,13	,00	,05	,17	,15	,01	,03
	10	,010	31,321	,51	,65	,16	,04	,00	,03	,24	,00	,00	,01

a. Dependent Variable: alles in allem zufrieden\_Tätigkeit bei XY

Tab. 29: Kollinearitätsstatistik

Im Gegensatz zu den vorhergehenden Resultaten weisen bei der Kollinearitätsdiagnose alle Variablen des Konditionsindizes auf eine mäßige (Werte zwischen 10 und 30) und eine Variable auf eine starke Multikollinearität hin (31,321).

## Heteroskedastizität

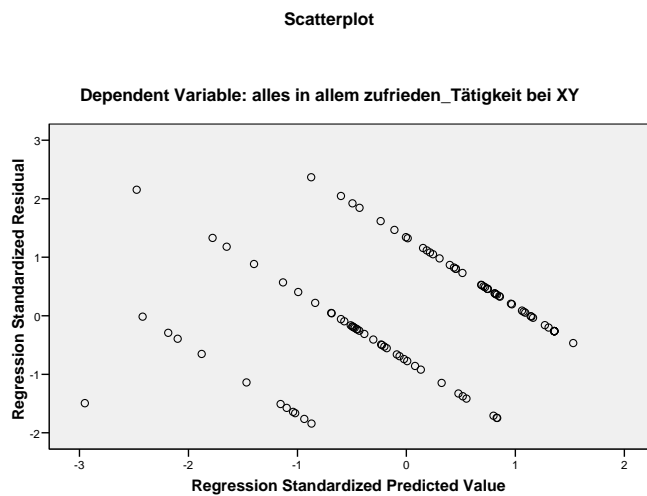


Abb. 22: Streudiagramm

Das Scatterplott gibt die geschätzten standardisierten Mengen der Regressionsgleichung auf der horizontalen und die standardisierten Residuen für die einzelnen Beobachtungswerte auf der vertikalen Achse aus. Die Residuen weisen einen erkennbaren Zusammenhang mit den geschätzten standardisierten Werten auf, weshalb auf Heteroskedastizität geschlossen werden muss.

### Gesamtzusammenfassung zum Regressionsmodell

Mithilfe der Regressionsanalyse bei der die bereichsspezifischen Fragestellungen zur „Gesamtarbeitszufriedenheit“ einbezogen werden, zeigen sich im untersuchten Unternehmen bei den Facetten „Tätigkeit selbst“, „Bezahlung“ und „Betriebsklima“ positive signifikante Resultate. Diese drei Regressoren liefern zudem die höchsten Erklärungswerte für die „Gesamtarbeitszufriedenheit“, wobei die Variable „Tätigkeit selbst“ mit 0,353 den höchsten Wert aufweist und daher der bedeutsamste Prädiktor im Modell ist.

Insgesamt werden 60,5 % der gesamten Streuung der im Gesamtmodell berücksichtigten Regressoren erklärt, was einen guten Modellfit repräsentiert. Zusammengefasst betrachtet sind die Modellwerte durchwegs gut, es muss aber von einer bestehenden Heteroskedastizität ausgegangen werden.

Auch wenn nur 3 der 9 Teilbereiche einen signifikanten Einfluss haben, üben die verbleibenden Facetten der Arbeitszufriedenheit einen durchwegs positiven Effekt auf die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ aus.

Wie auch in der Literatur angesprochen und durch Studien bestätigt (vgl. CLARK 1998: 17) ist der Tätigkeitsinhalt einer der bedeutsamsten Prädiktoren von Arbeitszufriedenheit. Diese Variable wird bspw. nach HERZBERG den Kontentfaktoren zugeordnet, die Arbeitszufriedenheit generieren kann. „Bezahlung“ und „Betriebsklima“ als Kontextfaktoren sind ihrerseits die einflussreichsten Determinanten der Arbeitszufriedenheit. (vgl. HERZBERG Kapitel 5.6.1.3)

Zusammenfassend kann bestätigt werden, dass die Erklärungskraft des Regressors „Tätigkeitsinhalt“ signifikant sowie auch am bedeutsamsten mit dem höchsten Erklärungsgehalt ist. Die weiteren Bereiche dieses Modell tragen jedoch nicht signifikant zur Erklärung bei.

## 10 Gesamtzusammenfassung

In der zusammenfassenden Betrachtung sollen nochmals die wichtigsten deskriptiven Ergebnisse präsentiert werden. Bei der Untersuchung zu den Mittelwerten können die Werte zwischen 1 „stimme überhaupt nicht zu“ und 5 „stimme voll zu“ liegen.

Bei den Untersuchungen zu den Teilbereichen der Arbeitszufriedenheit stellt sich heraus, dass die Befragten mit dem Bereich „Kollegen“ alles in allem gesehen durchschnittlich am zufriedensten sind.

Bei den Einzelstatements ergeben sich die höchsten Mittelwerte beim Item, dass die Mitarbeiter stolz sind für das Unternehmen zu arbeiten (4,6) gefolgt von Statements des Bereiches „Kollegen“, wo sich hohe Mittelwerte von 4,4 bei den Aussagen, dass es eine gute Zusammenarbeit gibt, sich die Kollegen gegenseitig unterstützen und die Kollegen hilfsbereit sind, zeigen. Ein ebenso hoher Mittelwert von 4,4 ergibt sich beim Statement die Ziele der Abteilung zu kennen.

Mit dem Teilbereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ sind die Studienteilnehmer des Unternehmens alles in allem gesehen durchschnittlich am wenigsten zufrieden (3,6).

Die niedrigsten Mittelwerte zeigen sich bei den Statements, dass die Arbeit kaum Abwechslung sondern nur Routine bietet und dass die derzeitige Stelle als Sackgasse empfunden wird (jeweils Werte von 2,5). Durchschnittlich betrachtet vergeben die Untersuchungsteilnehmer auch eher niedrige Werte bei den Aussagen, dass sie Hinweise über eine Leistungsverbesserung von ihrem direkten Vorgesetzten bekommen und dass Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter bestehen die weiterkommen möchten (Werte von 3,0).

Bei den offenen Fragen äußern sich die meisten Respondenten zu den Facetten „Arbeitsbedingungen“, „Kommunikation und Information“, „Tätigkeit selbst“ sowie „Bezahlung“. Dies impliziert, dass in diesen Bereichen ein erhöhter Handlungsbedarf besteht und Maßnahmen zur Verbesserung der derzeitigen Situation gewünscht werden. Beim Bereich „Arbeitsbedingungen“ wird am häufigsten eine fehlende Klimaanlage und die Modernisierung der Büroräume gefordert.

Die Mitarbeiter möchten eine verbesserte Informationspolitik durch Meetings über zukünftige, derzeitige sowie abgeschlossene Arbeitsaufgaben bzw. -projekte bei der Komponente „Kommunikation und Information“.

Beim Bereich „Tätigkeit selbst“ werden u.a. eine eindeutige Verteilung der Kompetenzen und langfristige Tätigkeitsplanungen vorgeschlagen. Verminderte Lohndifferenzen bei gleichartiger Tätigkeit, eine leistungsbezogene Vergütung und Verfügbarkeit über Zusatzleistungen für alle Mitarbeiter wird beim Bereich „Bezahlung“ angemerkt.

Bei der Einordnung der persönlich wichtigsten Facette der Arbeitszufriedenheit mittels einer Rangreihe antworten die Untersuchungsteilnehmer, dass für sie durchschnittlich gesehen der Bereich „Tätigkeit selbst“ gefolgt von den Facetten „Kollegen“ und „Bezahlung“ am wichtigsten sind. Von allen Subbereichen der Arbeitszufriedenheit stufen die Befragten den Bereich „Kommunikation und Information“ als am durchschnittlich wenigsten bedeutsam ein.

Zur Testung der ersten Hypothese werden die Korrelationen der Indizes der Arbeitszufriedenheitsfacetten mit der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ einer Signifikanzanalyse unterzogen. Als einheitliches Ergebnis zeigt sich, dass alle Korrelationen hochsignifikant sind. Alle untersuchten Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit weisen somit einen bedeutsamen Zusammenhang mit der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ auf. Die stärkste Verbindung zeigt sich für den Subbereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ und die schwächste Verbindung ergibt sich beim Bereich „Kommunikation und Information“ mit der „Gesamtarbeitszufriedenheit“. Die Annahme, dass in der Grundgesamtheit kein Zusammenhang zwischen den Variablen besteht, kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1,0 % zurückgewiesen werden.

In Anbetracht der untersuchten Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit sowie der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ in Verbindung mit der „wahrgenommenen Arbeitsautonomie“ ergibt sich ein gemeinsames Bild. Bei der Untersuchung der zweiten

Hypothese ist die eindeutige Tendenz erkennbar, dass mit höherer Arbeitsautonomie auch die Zufriedenheitswerte der Arbeitsfacetten sowie der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ steigen.

Diese Ergebnisse gehen mit der in der Literatur angenommenen Bedeutsamkeit der Variable „Arbeitsautonomie“ zur Vorhersage von Arbeitszufriedenheit konform. (PARKER and WALL 1998 in GRIFFIN, PATTERSON, WEST 2001: 540) Die Möglichkeit zur selbstständigen Arbeitsgestaltung und –durchführung erhöht die Arbeitszufriedenheit signifikant. (CLARK 1998: 9)

Im analysierten Unternehmen weisen die Respondenten mit höherer wahrgenommener Arbeitsautonomie bei der Antwortmöglichkeit eher zufrieden zu sein die höchsten Zustimmungswerte bei den Bereichen „Gesamtarbeitszufriedenheit“ (100 %), „Arbeitsbedingungen“ (92,6 %), „Kollegen“ (90,6%) und „Betriebsklima“ (87,0 %) auf. Darauf folgt der Bereich „Tätigkeit selbst“ mit dem 77,4 % der Mitarbeiter mit subjektiv höherem wahrgenommenem Arbeitsautonomielevel angeben eher zufrieden zu sein.

Die Variablenkorrelationen sind für alle untersuchten Bereiche signifikant und die Varianzanalysen bestätigen statistisch bedeutsame Gruppenunterschiede. D.h. das wahrgenommene Arbeitsautonomielevel determiniert die Arbeitszufriedenheit signifikant. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass das Ausmaß der Wahrnehmung von Arbeitsautonomie individuell variiert. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 6)

Dass die Arbeitsautonomie in einer signifikanten, positiven Relation zur Arbeitszufriedenheit steht, bestätigte sich u.a. in einer Studie von NGUYEN et al.. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 9)

Die zu untersuchende Hypothese „Je höher die Arbeitsautonomie, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.“ kann aufgrund der durchgehend signifikanten Resultate für das untersuchte Unternehmen verifiziert werden.

Hier sollen die Ergebnisse über den angenommenen moderierenden Effekt der Variable „Geschlecht“ auf die Arbeitszufriedenheit der Untersuchungsteilnehmer zusammengefasst präsentiert werden.

Ausgangspunkt dieser Annahme ist das sogenannte „gender/job satisfaction paradox“ (KAISER 2002) oder das Paradox der zufriedenen weiblichen Mitarbeiter, (BENDER et



al. 2005) wo Frauen angeben höhere Arbeitszufriedenheitswerte haben obwohl sie objektiv betrachtet oftmals schlechter am Arbeitsmarkt positioniert sind. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006: 12) Es wird antizipiert, dass weibliche Mitarbeiter aufgrund dieser Ausgangsbedingungen einfach niedrigere Erwartungen an die berufliche Tätigkeit haben. (vgl. CLARK 1996, 1997, SLOANE/WILLIAMS 2000, SANZ DE GALDEANO 2001a, 2001b in KAISER 2002: 7f.) Eine Studie von KAISER konnte das „gender/job satisfaction paradox“ nicht durchgehend verifizieren, da sich länderspezifische Unterschiede zeigten. (KAISER 2002: 26, 28)

Für das untersuchte Unternehmen wird die Hypothese, dass Frauen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Männer haben widerlegt. In keinem der untersuchten Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit, der „Arbeitsautonomie“ sowie der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Respondenten.

Die deskriptiven Resultate zeigen auf, dass Männer bei den folgenden Bereichen bei der Antwortmöglichkeit eher zufrieden zu sein höhere Zustimmungswerte als Frauen aufweisen: „Tätigkeit selbst“ (über 50,0 % zu 39,1 %), „Entwicklungsmöglichkeiten“ (48,8 % zu 39,1 %), „Kommunikation und Information“ (62,0 % zu 45,8 %), „Betriebsklima“ (84,1 % zu 75,0 %), „wahrgenommenes Arbeitsautonomielevel“ (50,6 % zu 33,3%) und der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ (90,2 % zu 80,0 %). Bei den übrigen Bereichen „Arbeitsbedingungen“ (87,5 % zu 75,0 %) „Bezahlung“ (45,0 % zu 36,0 %), „Kollegen“ (78,3 % zu 72,2 %) und „direkter Vorgesetzte“ (45,8 % zu 35,9 %) haben die weiblichen Befragten höhere Zufriedenheitswerte.

Die Korrelationsanalysen sowie t-Tests liefern keine signifikanten Ergebnisse und die zuvor aufgezeigten Ergebnisse können nicht unterstützt werden. Männer und Frauen unterscheiden sich demnach im untersuchten Unternehmen im Bezug auf die Arbeitszufriedenheit nicht.

In der Studie von WITT und NYE (1992) wurden ebenso keine systematischen Unterschiede zwischen Männern und Frauen im Bezug auf die Arbeitszufriedenheit festgestellt, was mit dem Unternehmensergebnis konform geht. Bei anderen Untersuchungen bestätigten sich jedoch wieder geschlechtsspezifische Unterschiede. (vgl. NOLL und WITT 2003 oder FELFE und SIX in FISCHER 2006: 56) Zusammenfassend betrachtet zeigen sich sehr ambivalente Studienresultate und bis dato

konnte nicht einheitlich festgestellt werden, ob das Geschlecht einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausübt.

In der Literatur wird sowohl von linearen als auch von u-förmigen Verläufen der Arbeitszufriedenheit unter Einbeziehung der Variable „Alter“ gesprochen. Einheitlicher Studienkonsens ist, dass ältere Personen eine höhere Arbeitszufriedenheit als jüngere haben. Die Ausgangspunkte für diese Annahme differieren jedoch. Die „Job-Change Hypothese“ von WRIGHT & HAMILTON (1978) antizipiert beispielsweise, dass ältere Personen sich eher in einer wünschenswerten Position mit angenehmen Charakteristiken befinden woraus eine höhere Arbeitszufriedenheit entsteht. Ihre weitere Annahme der „Grinding Down Hypothese“ geht wiederum davon aus, dass ältere Mitarbeiter ihre Erwartungen bzw. ihr Anspruchsniveau an die gegebenen Jobbedingungen angepasst haben und deshalb zufriedener sind.

Auch differieren Arbeitswerte nach dem Alter und extrinsische Werte verlieren mit zunehmendem Alter an Bedeutsamkeit. (SCHULTE in FISCHER 2006: 278ff.) Allgemein betrachtet haben jedoch jüngere Personen besonders hohe Ansprüche die in einer weiteren Phase absinken um ab dem 55igsten Lebensjahr wieder anzusteigen. (SCHULTE in FISCHER 2006: 285)

Bei der deskriptiven Analyse zeigen sich nur bei den Bereichen „Arbeitsbedingungen“, „Tätigkeit selbst“, „Entwicklungsmöglichkeiten“, „direkter Vorgesetzte“, „Kommunikation und Information“, „Betriebsklima“ und „Gesamtarbeitszufriedenheit“ u-förmige Verläufe der Arbeitszufriedenheit in Relation mit der Variable „Alter“.

Lineare, positive Beziehungen ergeben sich für die Bereiche „Bezahlung“ und „Kollegen“ und beim zusätzlich untersuchten Bereich „Arbeitsautonomie“ sind ambivalente Zufriedenheitsverläufe ausgewiesen.

Die Korrelationen der Variablen sind weder für die Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit, die „Arbeitsautonomie“ noch für die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ signifikant.

Demgegenüber zeigen sich bei der Varianzanalyse für die Subbereiche „Arbeitsbedingungen“ (F-Wert von 3,183 bei einem Signifikanzniveau von 0,046), „Bezahlung“ (F-Wert von 4,343 bei einem Signifikanzniveau von 0,016) sowie

„Kommunikation und Information“ (F-Wert von 3,946 bei einem Signifikanzniveau von 0,023) bedeutsame Gruppendifferenzen. Daher kann nur bei diesen drei Bereichen davon ausgegangen werden, dass die Variable „Alter“ bedeutsam die Arbeitszufriedenheit beeinflusst.

Die Zustimmungswerte zur Antwortmöglichkeit „eher zufrieden“ zu sein sind bei den Studienteilnehmern der älteren Altersgruppe (ab 46 Jahre) bei allen Subbereichen ausgenommen der Teilbereiche „Arbeitsbedingungen“, „direkter Vorgesetzte“ sowie „Betriebsklima“ am höchsten. Auch bei der „wahrgenommenen Arbeitsautonomie“ und der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ zeigen sich die höchsten Werte bei den Personen ab 46 Jahre.

Dieses deskriptive Ergebnis geht mit den Studienresultaten konform deren Konsens ist, dass ältere Mitarbeiter eine höhere Arbeitszufriedenheit als jüngere Mitarbeiter aufweisen. (vgl. DOERING, RHODES & SCHUSTER 1983, GLENN, TAYLOR & WEAVER 1977, WARR 1992 in CLARK, OSWALD and WARR 1996: 57)

Die angenommene Hypothese bestätigt sich daher nur teilweise, da sich der u-förmige Verlauf nicht durchwegs bei allen Facetten zeigt sowie die statistische Überprüfung nicht bedeutsame Ergebnisse formuliert.

Wie bereits angeführt wird in der Literatur davon ausgegangen, dass die Arbeitszufriedenheit mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer steigt. Mögliche Gründe dafür sind u.a. eine innerbetriebliche Sozialisation und Gewöhnungseffekte die zum eigenen Vorteil anwendbar sind. (NEUBERGER / ALLERBECK 1978: 67 in BAYARD 1997: 76) Mitarbeiter mit kürzerer Betriebszugehörigkeitsdauer müssen sich erst mit unternehmenseigenen Gegebenheiten auseinandersetzen und sich gegebenenfalls anpassen. (WATZKA 1993: 255ff. in BAYARD 1997: 76) Stimmen zudem individuelle Zielvorstellungen mit betrieblichen überein so wird die Arbeitssituation weniger kritisch hinterfragt. (FISCHER 1989: 100ff. in BAYARD 1997: 77)

Zur Erörterung der Arbeitszufriedenheit wird die Variable Betriebszugehörigkeitsdauer in 3 Kategorien unterteilt (bis 5 Jahre, 6 bis 25 Jahre und ab 26 Jahre).

Für die Bereiche „Tätigkeit selbst“, „Entwicklungsmöglichkeiten“, „Bezahlung“, „Kommunikation und Information“ sowie die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ ist der Trend eines positiven Zusammenhangs in Relation mit der Länge der Betriebszugehörigkeitsdauer erkennbar.

Ein negativer linearer Zufriedenheitsverlauf zeigt sich bei den Bereichen „Arbeitsbedingungen“ und „Betriebsklima“.

Die höchste Zustimmung eher zufrieden zu sein ergibt sich für die „Gesamtarbeitszufriedenheit“ (100 %) gefolgt von den Teilbereiche „Kollegen“ (88,9 %), „Arbeitsbedingungen“ (77,8 %) und der „Tätigkeit selbst“ (76,5 %) bei Personen die über 25 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind.

Für den Subbereich „direkter Vorgesetzte“ und der zusätzlich untersuchten „wahrgenommenen Arbeitsautonomie“ zeigen die deskriptiven Analysen jedoch ambivalente Zusammenhangsverläufe.

Die angenommene Hypothese „Je länger die Betriebszugehörigkeitsdauer, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.“ bestätigt sich nur beim Teilbereich „Tätigkeit selbst“ sowie der „Gesamtarbeitszufriedenheit“, wo die statistischen Überprüfungen sowohl signifikante Korrelationen der Variablen als auch bedeutsame Gruppenunterschiede erörtern. Dies bedeutet, dass die Betriebszugehörigkeitsdauer die Arbeitszufriedenheit nur in diesen Bereichen des untersuchten Unternehmens beeinflusst. Beim Teilbereich „Kollegen“ ist der Zusammenhang der Variablen zwar signifikant aber die Vergleichsgruppen differieren nicht bedeutsam voneinander.

Ausgangspunkt der Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit nach dem Ausbildungslevel ist die Annahme, dass mit zunehmendem Bildungsabschluss die Arbeitszufriedenheit abnimmt. (SLOANE et al. 2000 in SKALLI, THEODOSSIOU, VASILEIOU 2002: 15f.) Die Erwartungen steigen bei höher ausgebildeten Personen, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die tatsächlichen Arbeitsgegebenheiten diese nicht zu erfüllen vermögen. (NGUYEN, TAYLOR and BRADLEY 2003: 4)

Die Variable „höchste abgeschlossene Ausbildung“ wurde in drei Abstufungen recodiert, um aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten.

Der angenommene negative lineare Arbeitszufriedenheitsverlauf in Bezug auf das Ausbildungsniveau bestätigt sich für keinen der untersuchten Teilbereiche.

Mit der Facette „direkter Vorgesetzte“ sind die Respondenten mit höherem Ausbildungslevel zwar deutlich weniger zufrieden als die beiden Vergleichsgruppen, es zeigt sich jedoch kein linearer sondern ein leicht u-förmiger Zufriedenheitsverlauf. 40,0 % der Befragten mit niedrigerem Ausbildungslevel, 41,0 % mit mittlerem Ausbildungsniveau und 27,3 % mit höherer Ausbildung geben an eher mit dieser Komponente zufrieden zu sein.

Bei der Antwortmöglichkeit eher zufrieden zu sein zeigen sich ebenso u-förmige Zufriedenheitsverläufe bei den Subbereichen „Tätigkeit selbst“, „Bezahlung“ und der „wahrgenommenen Arbeitsautonomie“.

Auch für den Teilbereich der Bezahlungszufriedenheit resultieren keine statistisch signifikanten Ergebnisse und die Antworttendenzen sind mit linearen wie u-förmigen Verläufen ambivalent.

Bei der „Gesamtarbeitszufriedenheit“ haben die Studienteilnehmer mit mittlerem Ausbildungslevel die höchsten Zufriedenheitswerte (87,2 %) gefolgt von den Personen mit niedrigerem Ausbildungsniveau (87,0 %) und den Respondenten mit höherem Ausbildungsabschluss (84,6 %).

Entgegen der Annahme steigt die Arbeitszufriedenheit mit zunehmendem Ausbildungsniveau bei den Subbereichen „Arbeitsbedingungen“ (70,2 % → 84,6 % → 92,3 %) „Entwicklungsmöglichkeiten“ (44,4 % → 48,6 % → 50,0 %), „Kollegen“ (65,9 % → 80,6 % → 84,6 %) und „Betriebsklima“ (78,3 % → 84,2 % → 84,6 %). Diese Erkenntnisse gehen mit Studienergebnissen von HOPPOCK (1935) konform, wo Personen ohne Ausbildung die niedrigste Arbeitszufriedenheit haben. (HOPPOCK 1935 in WEINERT 2004: 249)

Zusammenfassend ist zu erörtern, dass die Teststatistiken zu nicht signifikanten Ergebnissen kommen. Die einzige Ausnahme gibt es beim Teilbereich „Arbeitsbedingungen“, wo sich eine schwache jedoch signifikante Korrelation der Variablen zeigt. Die Zusammenhänge der übrigen untersuchten Variablen sowie die Gruppendifferenzen sind für alle untersuchten Bereiche im analysierten Unternehmen nicht bedeutsam. Dies führt zur Schlussfolgerung, dass das Ausbildungsniveau die Arbeitszufriedenheit nicht signifikant determiniert.

KAISER erzielte in einer Studie zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit das Ergebnis, dass Personen in Führungspositionen höhere Zufriedenheitswerte aufweisen als Personen ohne Mitarbeiterverantwortung. (KAISER 2002: 21) Auch HOPPOCK's kommt zu ähnlichen Resultaten und geht mit dieser Annahme konform. (HOPPOCK 1935 in WEINERT 2004: 249)

Die Hypothese „*Vorgesetzte haben eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.*“ bestätigt sich bei der deskriptiven Analyse für folgende Bereiche der Arbeitszufriedenheit: „Arbeitsbedingungen“, „Tätigkeit selbst“, „Entwicklungsmöglichkeiten“, „direkter Vorgesetzte“, „Kommunikation und Information“, „Betriebsklima“, „wahrgenommene Arbeitsautonomie“ und „Gesamtarbeitszufriedenheit“.

Bei der Antwortkategorie eher zufrieden zu sein ergeben sich die höchsten Gruppendifferenzen bei den Bereichen „wahrgenommene Arbeitsautonomie“ (70,6 % zu 40,7 %) und „direkter Vorgesetzte“ (50,0 % zu 34,1 %), wo Vorgesetzte höhere Zufriedenheitswerte angeben.

Verschiedene Aspekte wie bspw. eine höhere Unternehmensintegration oder ein breitgefächterer Tätigkeits- wie Verantwortungsbereich wirken ebenso auf eine höhere Arbeitszufriedenheit bei Personen mit Mitarbeiterverantwortung. (SKALLI, THEODOSSIOU, VASILEIOU 2002: 16)

Entgegengesetzt der antizipierten Hypothese haben Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung bei den Bereichen „Bezahlung“ und „Kollegen“ höhere Zustimmungswerte bei der Antwortmöglichkeit eher zufrieden zu sein als Respondenten mit Mitarbeiterverantwortung.

Nach erfolgten statistischen Auswertungen wird die Hypothese als falsifiziert betrachtet, da sich für die Position im Unternehmen keine signifikanten Ergebnisse sowohl bei der Überprüfung der Variablenkorrelation als auch beim t-Test zur Erörterung von möglichen bedeutsamen Gruppenunterschieden zeigen. Nur beim zusätzlich untersuchten Aspekt zur „Arbeitsautonomie“ zeigt sich ein schwacher, signifikanter Zusammenhang der Variablen.

Zusammenfassend betrachtet wirkt sich im analysierten Unternehmen die Position eines Mitarbeiters nicht signifikant auf dessen Arbeitszufriedenheit aus.

Zur zusammenfassenden Darstellung über die Bestätigung, teilweise Bestätigung oder Nicht-Bestätigung der Hypothesen soll die folgende Übersicht dienen:

	<b>Bestätigt</b>	<b>Teilweise bestätigt</b>	<b>Nicht bestätigt</b>
<b>Hypothese 1:</b> Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Aspektzufriedenheiten und der Gesamtarbeitszufriedenheit.	<b>X</b>		
<b>Hypothese 2:</b> Je höher die Arbeitsautonomie ist, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.	<b>X</b>		
<b>Hypothese 3:</b> Frauen haben eine höhere Arbeitszufriedenheit als Männer.			<b>X</b>
<b>Hypothese 4:</b> Es zeigt sich ein u-förmiger Verlauf der Arbeitszufriedenheit im Bezug auf das Alter.		<b>X</b>	
<b>Hypothese 5:</b> Je länger die Betriebszugehörigkeitsdauer, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.		<b>X</b>	
<b>Hypothese 6:</b> Je höher das Ausbildungsniveau ist, desto niedriger ist die Arbeitszufriedenheit.			<b>X</b>
<b>Hypothese 7:</b> Vorgesetzte haben eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.			<b>X</b>

Tab. 30: Übersicht zur Bestätigung der Hypothesen

Abschließend wurden mittels der Regressionsanalyse alle Bereiche der Arbeitszufriedenheit bei der Erörterung der Gesamtarbeitszufriedenheit eingebunden. Hierbei werden die bereichsspezifischen Gesamtarbeitszufriedenheitsfragen berücksichtigt. Die Variable „Gesamtarbeitszufriedenheit“ wird am bedeutsamsten durch die Regressoren „Arbeitsaufgabe bzw. –tätigkeit“, „Bezahlung“ und „Betriebsklima“ erklärt. Der Modellfit ist gut, da 60,5 % der gesamten Streuung der im Modell vorkommenden Variablen erklärt wird.

In der Literatur wird dem Tätigkeitsinhalt eine wichtige Rolle als Prädiktor wie auch bei der Entstehung von Arbeitszufriedenheit zugeschrieben (FELFE und SIX in FISCHER 2006: 55). Auch in der vorliegenden Untersuchung erweist sich diese Komponente als bedeutsam wie signifikant. Als bedeutsame Arbeitszufriedenheitsdeterminanten der Kontextfaktoren fungieren die Komponenten „Bezahlung“ und „Betriebsklima“ im untersuchten Unternehmen.

## **11 Ausblick und Empfehlungen**

Zurückblickend auf die einleitenden Worte erwies sich die Mitarbeiterbefragung als „added value“ sowohl für die Geschäftsleitung als auch für die Beschäftigten. Obwohl das Vorhaben zu Beginn kritisch betrachtet wurde konnte doch der Nutzen und Mehrwert einer solchen Befragung überzeugen.

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind kritische Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen und mithilfe von Mitarbeiterbefragungen soll das Arbeitsumfeld erörtert und in weiterer Folge ein solches geschaffen werden, indem sich die Beschäftigten wohl fühlen und eine gute Arbeitsleistung erbringen können.

Der Mitarbeiter als wichtig(st)e Komponente eines Unternehmens wird immer mehr in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses gerückt, was die Vielzahl an Studien zu dieser Thematik eindrucksvoll bestätigt.

Eine professionalisierte sowie eine unternehmensspezifisch angepasste Mitarbeiterbefragung wird von der Verfasserin empfohlen, um einen möglichst wertvollen Output für das Unternehmen zu generieren. Für die Mitarbeiter fungiert die Befragung zudem als Sprachrohr und sie können dadurch an der Organisationsgestaltung und -entwicklung mittelbar teilhaben.

Wie bereits angeführt sind regelmäßige Befragungen zur Erfolgskontrolle von Maßnahmen und zur Erstellung interner Benchmark ein Schlüsselaspekt und im Rahmen einer modernen Personalführung ist diese Maßnahme unabdinglich.

Wie durch Studien erörtert, vereint die ideale Arbeitstätigkeit eine Vielzahl von Komponenten und das Zustandekommen von Arbeitszufriedenheit ist ein komplexer, vielschichtiger sowie nicht leicht zu erfassender und zu durchschauender Prozess. Nichtsdestotrotz soll versucht werden die einzelnen Komponenten so zu gestalten, dass die Chance auf zufriedene Mitarbeiter erhöht wird.

Ein weiterer interessanter, in dieser Arbeit jedoch nicht berücksichtigter Aspekt, ist jener der „work life balance“, d.h. dass ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und



Privatleben besteht. Dieser Faktor ist bzw. wird immer wichtiger, um das Ausmaß an Arbeitszufriedenheit vollständig zu ergründen.

Darüber hinaus ist in den letzten Jahren der Trend erkennbar, die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen als Personalmarketingstrategie bzw. Als „Employer Branding“ zu implementieren. Gute Resultate repräsentieren ein attraktives Unternehmen, was in weiterer Folge qualifizierte und gut ausgebildete Arbeitnehmer anziehen soll. Verschiedene Unternehmen bieten die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen an und diese werden gruppenspezifisch mit anderen Unternehmen verglichen um letztendlich das „attraktivste“ Unternehmen zu küren. Die Ergebnisse solcher Programme sollten jedoch kritisch bewertet werden, da die Unternehmensstrukturen nicht immer 1:1 vergleichbar sind und somit die Ergebnisse verfälscht sein könnten. Eine Trendaussage beim Benchmarking ist jedoch zulässig.

Zusammenfassendes Resümee ist, dass Arbeitszufriedenheit ein subjektives Konstrukt war, ist und bleibt und dieses deshalb auch in zukünftigen Untersuchungen wahrscheinlich nicht restlos geklärt werden wird.

## 12 Literaturverzeichnis

Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Plinke, Wulff / Weiber (2006): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 11., überarbeitete Auflage – Berlin; Heidelberg, New York: Springer.

Bayard, Nicole (1997): Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit –Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.

Biffl, Gudrun / Hager, Isabella / Hartel, Margit / Hudler-Seitzberger, Michaela (2006): Betriebliche Mitbestimmung und Arbeitszufriedenheit: Analyse der Beziehung zwischen der von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern tatsächlich wahrgenommenen betrieblichen Mitbestimmung und der subjektiv empfundenen Arbeitszufriedenheit – Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft Nr. 96.

Borg, Ingwer (2003): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage – Göttingen; Bern; Toronto; Seattle: Hogrefe.

Bortz, Jürgen (1993): Statistik für Sozialwissenschaftler, 4., vollst. überarb. Aufl. – Berlin (u.a.): Springer

Brenner, Vincent C.; Carmack, Claude W.; Weinstein, Mark G. (1971): An Empirical Test of the Motivation-Hygiene Theory. *Journal of Accounting Research*, Vol. 9, No. 2. (Autumn, 1971), pp. 359-366.

Brosius, Felix (2004): SPSS 12 – Bonn: mitp-Verlag.

Bruggemann, Agnes (1976) Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71-74

Bungard, Walter (1997): Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements in Bungard, Walter / Jöns, Ingela (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements – Weinheim: Psychologie-Verlag-Union, 5-14.

Bungard, Walter / Jöns, Ingela (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements – Weinheim: Psychologie-Verlag-Union.

Bühl, Achim (2006): SPSS 14: Einführung in die moderne Datenanalyse, 10., überarbeitete und erweiterte Auflage – München: Pearson Studium.

Castillo, Jaime X.; Cano, Jaime (2004): Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural Education*, Vol. 45, No. 3., pp. 65-74.

Cisik, Alexander (1994): Perspektiven eines ganzheitlichen Personalmanagements: eine organisationspsychologische Studie zum Einfluß (*sic!*) des Personalmanagements auf die Arbeitszufriedenheit am Beispiel von Auszubildenden und Trainees eines Unternehmens der Lebensmittelindustrie - Frankfurt am Main; Berlin; Bern; New York; Paris; Wien: Lang.

Clark, Andrew (1998): What Makes a Good Job? Evidende From OECD Countries. Report Prepared for Working Party 7 of the OECD (Employment and Unemployment Statistics). URL: <http://www.csls.ca/events/oct98/clark.pdf>, Stand: 18.01.2007

Clark, Andrew; Oswald, Clark; Warr Peter (1996): Is job satisfaction U-shaped in age?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, pp. 57-81.

Diaz-Bone, Rainer (2006): Statistik für Soziologen – Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Domsch, Michael (Hrsg.) (2006): Handbuch Mitarbeiterbefragung, 2., vollst. überarb.Aufl. – Berlin: Springer Verlag, 3-23, 100f., 198f., 426-447.

Ebster, Claus / Stalzer, Liselotte (2002): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler – Wien: WUV Universitätsverlag.

European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions (2006): Measuring job satisfaction in surveys – Comparative analytical report. URL: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf> , Stand: 13.01.2007.

Fies, Nicole; Schmitt, Vivien (1997): Mitarbeiterbefragungen – Ausgangsbasis für Benchmarking? in Bungard, Walter / Jöns, Ingela (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements – Weinheim: Psychologie-Verlag-Union, 195-213.

Fischer, Lorenz (Hrsg.) (1991): Arbeitszufriedenheit – Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.

Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage – Göttingen; Wien; und weitere: Hofgrede.

Fischer, L., & Lück, H.E. (2005): Allgemeine Arbeitszufriedenheit in A. Glöckner-Rist (Hrsg.), ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 9.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Freeman, R. B. (1978): Job Satisfaction as an Economic Variable. *The American Economic Review*, Vol. 68, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninetieth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1978), pp. 135-141.

Freimuth, Joachim (Hrsg.) (1995): Geschäftsberichte von unten: Konzepte für Mitarbeiterbefragungen – Göttingen (u.a.): Verlag für Angewandte Psychologie.

Gebert, Diether; von Rosenstiel, Lutz (2002): Organisationspsychologie: Person und Organisation – 5., aktualisierte und erw. Aufl. – Stuttgart (u.a.): Kohlhammer.

Gebert, Diether; von Rosenstiel, Lutz (1996): Organisationspsychologie: Person und Organisation – 4., überarb. und erw. Aufl. – Stuttgart (u.a.): Kohlhammer.

Griffin, Mark A.; Patterson, Malcolm G.; West, Michael A. (2001): Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 5 (Aug., 2001), pp. 537-550.

Hangebrauck, Uta-Maria; Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard; Muesmann, Gabriele (2003): Handbuch Betriebsklima – München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 13-38, 97-104.

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snzderman, Barbara (1993): The motivation to work - Plymouth [u.a.]:Transaction Publ..

Jöns, Ingela (1997): Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen in Bungard, Walter / Jöns, Ingela (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements – Weinheim: Psychologie-Verlag-Union, 15-31.

Kahneman, Daniel (Hrsg.) (2003): Well-being: the foundations of hedonic psychology – 1. papercovered ed. – New York: Russell Sage Foundation.

Kleinbeck, Uwe (1996): Arbeitsmotivation, Weinheim (u.a.): Juventa Verlag

Kirchler, Erich / Hölzl, Erik: Arbeitsgestaltung in: Kirchler, Erich (Hrsg.) (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie – Wien: WUV-Univ.-Verl., 199-283, 319-408.

Kirchler, Erich / Meier-Pesti, Katja / Hofmann, Eva: Menschenbilder in: Kirchler, Erich (Hrsg.) (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie – Wien: WUV-Univ.-Verl., 17-198, 199-283, 319-408.

Kirchler, Erich / Walenta, Christa: Motivation in: Kirchler, Erich (Hrsg.) (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie – Wien: WUV-Univ.-Verl., 319-408.

Kossakowski / Winkler (1995: 215) in Freimuth, Joachim (Hrsg.) (Hrsg.) (1995): Geschäftsberichte von unten: Konzepte für Mitarbeiterbefragungen – Göttingen (u.a): Verlag für Angewandte Psychologie.

Maslow, Abraham H. (1991):Motivation und Persönlichkeit - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Mayrhofer, Wolfgang (2002): Motivation und Arbeitsverhalten in: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (2002): Personalmanagement, Führung, Organisation, 3. völlig neu bearbeitete Auflage – Wien: Linde Verlag, 255-288.

Mertel, Barbara (2006): Arbeitszufriedenheit: Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives, Dissertation, URL: <http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=981263240> Stand: 13.04.2007.

Nguyen, Anh Ngoc, Taylor, Jim an Bradley, Steve (2003): Job autonomy and job satisfaction: new evidence, Lancaster University Management School Working Paper 2003/050, URL: <http://www.lums.lancs.ac.uk/publications/viewpdf/000192/>, Stand: 18.01.2007.

Janssen, Jürgen / Laatz, Wilfried (1999): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows: Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem Version 8 und das Modul Exakte Tests, 3., neubearb. und erw. Aufl. – Berlin; Heidelberg; New York (u.a.): Springer.

Neuberger, Oswald / Allerbeck, Mechthild (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB)“ – Bern; Stuttgart; Wien: Huber.

Neugebauer, Birgit (2003): Mitarbeiterbefragung: Ein Literaturbericht – ZUMA Methodenbericht Nr. 2003/07.

Porst, Rolf (2000): Question Wording – Zur Formulierung von Fragebogen-Fragen – ZUMA How-to-Reihe, Nr.2, 2000.

Porst, Rolf (1998): Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting – ZUMA Arbeitsbericht 98/02.

Porst, Rolf / Ranft, Sabine / Ruoff, Bernd (1998): Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung der Ausschöpfungsquoten bei sozialwissenschaftlichen Umfragen. Ein Literaturbericht – ZUMA Arbeitsbericht 98/07.

Rose, Michael (2001): Disparate measures in the workplace – Quantifying overall job satisfaction. Paper presented at the 2001 British Household Panel Survey Research Conference, 5-7 July 2001, Colchester, UK, URL: <http://www.iser.essex.ac.uk/bhps/2001/docs/pdf/papers/rose.pdf>, Stand: 14.01.2007

Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter / Rüttinger, Bruno (2005): Organisationspsychologie, 9. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage – Stuttgart: Kohlhammer, 17-59, 255-303.

Rosenstiel, Lutz von (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 4., überarb. und erw. Aufl. – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 333-430.

Scholz, Christian (2000): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. neubearb. und erw. Aufl. – München: Vahlen, 505-530, 877-902.

Skalli, Ali; Theodossiou, Ioannis; Vasileiou, Efi (2002): Jobs as Lancaster Goods: Facets of Job Satisfaction and Overall Job Satisfaction. Discussion Paper 2007-02, URL: <http://auraserv.abdn.ac.uk:9080/aura/bitstream/2164/105/3/ISSN+0143-07-02.pdf>, Stand: 14.01.2007

Spector, Paul E. (1997): Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, Calif. (u.a.) London: Sage Publications.

Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6., vollständig überarbeitete Auflage – Wiesbaden: Gabler, 531-590.

Warr, Peter: Well-Being and the Workplace in Kahneman, Daniel (2003): Well-being: The Foundations of hedonic Psychology, 393- 412.

Weinert, Ansfried B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie, 5. vollständig überarbeitete Auflage – Weinheim; Basel: Beltz PUV, 187-276, 558-560, 721-726.

Wharton, Amy S.; Rotolo, Thomas; Bird, Sharon R. (2000): Social Context at Work: A Multilevel Analysis of Job Satisfaction, *Sociological Forum*, Vol. 15, No.1., (Mar., 2000), pp. 65-90.

Wiswede, Günter (2000): Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 3., vüberarb. und erw. Aufl. – München; Basel : E. Reinhardt, 16-24, 58-76, 194-210.

Fragebogen:

URL:

[http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale\\_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf](http://www.sgw.hs-magdeburg.de/kurmat/wendt/soziale_dienste/fragebogenmitarbeiter1.pdf)

Stand:

05.11.2006

## 13 Appendix

### A: Fragebogen Mitarbeiterbefragung

	<b>Arbeitsbedingungen</b>	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
1	Ich habe alle Arbeitsmittel, die ich benötige, um gute Arbeit zu leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Die derzeitige Arbeitszeitregelung entspricht meinen Bedürfnissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mit den äußeren Bedingungen an meinem Arbeitsplatz (z.B. Lüftung, Beleuchtung, Raumgröße, Geräuschpegel, ...) bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Alles in allem bin ich zufrieden mit meinen Arbeitsbedingungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Haben Sie konkrete Vorschläge, was einerseits das Unternehmen tun könnte oder andererseits die Mitarbeiter dazu beitragen könnten, um den Bereich „Arbeitsbedingungen“ zu verbessern? Wenn ja, führen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation an.					

	<b>Tätigkeit selbst</b>	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
6	Meine Tätigkeit erlaubt es mir, meine Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bei meiner Arbeit habe ich Freiräume für eigene kreative Ideen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ich fühle mich durch meine Arbeitsaufgaben fachlich überfordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ich fühle mich durch meine Arbeitsaufgaben zeitlich überfordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Meine Position im Unternehmen entspricht meinen Vorstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Mein Arbeitstempo ist fremdbestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ich sehe, dass eine gute Arbeitsleistung auch zu mehr Belohnung führt (Geld, Lob, Aufstiegsmöglichkeiten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Bei meiner Arbeit gibt es kaum Abwechslung, es gibt immer nur dieselbe Routine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Alles in allem bin ich zufrieden mit meinen Aufgaben und meiner Arbeitstätigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16	<p>Haben Sie konkrete Vorschläge, was einerseits das Unternehmen tun könnte oder andererseits die Mitarbeiter dazu beitragen könnten, um den Bereich „Tätigkeit selbst“ zu verbessern? Wenn ja, führen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation an.</p> <hr/> <hr/> <hr/>
----	--

	<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
17	Für meine jetzige Tätigkeit wurde ich gut eingeschult.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Das Unternehmen bietet mir die Möglichkeit, an Fort- bzw. Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Ich empfinde meine jetzige Stelle als Sackgasse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit etwas zu lernen, was mir in Zukunft noch nützlich sein kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	In meinem Unternehmen gibt es gute Aufstiegs-möglichkeiten für solche, die weiterkommen wollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Alles in allem bin ich mit den Entwicklungs-möglichkeiten im Unternehmen zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	<p>Haben Sie konkrete Vorschläge, was einerseits das Unternehmen tun könnte oder andererseits die Mitarbeiter dazu beitragen könnten, um den Bereich „Entwicklungsmöglichkeiten“ zu verbessern? Wenn ja, führen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation an.</p> <hr/> <hr/> <hr/>					

	<b>Bezahlung</b>	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
24	Die Bezahlung entspricht meiner Arbeitsleistung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Im Vergleich zu meinen Kollegen werde ich gerecht bezahlt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Ich habe ausreichend Zugang zu Informationen, welche freiwilligen Zusatzleistungen das Unternehmen den Mitarbeitern bietet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Bezahlung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Alles in allem bin ich zufrieden mit meinen Zusatzleistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



29	Haben Sie konkrete Vorschläge, was einerseits das Unternehmen tun könnte oder andererseits die Mitarbeiter dazu beitragen könnten, um den Bereich „Bezahlung“ zu verbessern? Wenn ja, führen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation an.

	Kollegen	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils zu	Stimme teils eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
30	Die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen funktioniert gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Wir unterstützen uns gegenseitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Meine Kollegen sind hilfsbereit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Meine Abteilung kooperiert gut mit anderen Abteilungen, um Geschäftsziele zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Ich leiste mehr im Vergleich zu meinen Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinen Kollegen/innen ernst genommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Alles in allem bin ich zufrieden mit meinen Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Haben Sie konkrete Vorschläge, was einerseits das Unternehmen tun könnte oder andererseits die Mitarbeiter dazu beitragen könnten, um den Bereich „Kollegen“ zu verbessern? Wenn ja, führen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation an.					

	Direkter Vorgesetzte	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils zu	Stimme teils eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
38	Er/Sie behandelt mich mit Respekt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Wenn ich gute Arbeit leiste, bekomme ich von ihm/ihr die angemessene Anerkennung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Er/Sie gibt mir regelmäßig klare Hinweise, wo und wie ich meine Leistungen verbessern kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Er/sie unterstützt meine berufliche Entwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Er/Sie lässt mich selbst Entscheidungen treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Meine Bedürfnisse bleiben von ihm/ihr unberücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Er/Sie fördert meine Leistungsmotivation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Er/Sie gibt konstruktive Kritik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner/meinem direkten Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47	Haben Sie konkrete Vorschläge, was einerseits das Unternehmen tun könnte oder andererseits die Mitarbeiter dazu beitragen könnten, um den Bereich „direkter Vorgesetzte“ zu verbessern? Wenn ja, führen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation an.
	_____
	_____
	_____

	<b>Kommunikation und Information</b>	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
48	Ich fühle mich ausreichend über meine unmittelbare Tätigkeit informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Ich kenne die Ziele meiner Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Ich kenne die Ziele des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Ich kann mir leicht die Information beschaffen, die ich für meine Arbeit brauche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Die Grundsätze meines Unternehmens sind mir unbekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Es kommt häufig vor, dass ich vor vollendete Tatsachen gestellt werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Für die reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen bekomme ich rechtzeitig genügend Informationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Ich kann eine klare Verbindung zwischen meiner Tätigkeit und den Unternehmenszielen erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Alles in allem bin ich zufrieden mit der Kommunikation bzw. dem Informationsfluss in unserem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Haben Sie konkrete Vorschläge, was einerseits das Unternehmen tun könnte oder andererseits die Mitarbeiter dazu beitragen könnten, um den Bereich „Information und Kommunikation“ zu verbessern? Wenn ja, führen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation an.	_____ _____ _____				

	<b>Betriebsklima</b>	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
58	Das Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	Das Betriebsklima im Unternehmen ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	Ich bin stolz darauf, für XY zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	Mir geht es so, als ob die Probleme unserer Firma meine eigenen wären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Ich überlege ernsthaft, XY in den kommenden 12 Monaten zu verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	Alles in allem bin ich zufrieden mit dem Betriebsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

64	Haben Sie konkrete Vorschläge, was einerseits das Unternehmen tun könnte oder andererseits die Mitarbeiter dazu beitragen könnten, um den Bereich „Betriebsklima“ zu verbessern? Wenn ja, führen Sie bitte 2-3 konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der aktuellen Situation an.
	_____
	_____
	_____

65	Bitte bilden Sie nun eine <b>Rangreihe</b> der einzelnen Aspekte in Relation zur persönlichen Wichtigkeit. „1“ geben Sie dem für Sie wichtigsten Aspekt, „2“ dem für Sie zweitwichtigsten usw. und „8“ dem für Sie unwichtigsten Aspekt.	
	Arbeitsbedingungen	
	Tätigkeit selbst	
	Entwicklungsmöglichkeiten	
	Bezahlung	
	Kollegen	
	Direkter Vorgesetzte	
	Kommunikation und Information	
	Betriebsklima	

		Sehr zufrieden	Eher zufrieden	Teils teils zufrieden	Eher nicht zufrieden	Nicht zufrieden
66	Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit bei XY?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

67	Ich bin beschäftigt als	<input type="checkbox"/> Angestellte/r	<input type="checkbox"/> Arbeiter/in
68	Abteilungsbereich	Abteilung 1	<input type="checkbox"/>
		Abteilung 2	<input type="checkbox"/>
		Abteilung 3	<input type="checkbox"/>
		Abteilung 4	<input type="checkbox"/>
		Abteilung 5	<input type="checkbox"/>
		Abteilung 6	<input type="checkbox"/>
		Abteilung 7	<input type="checkbox"/>
69	Wie viele MitarbeiterInnen sind Ihnen unterstellt?	_____ MitarbeiterInnen	

	<b>Soziodemographische Daten</b>					
70	Geschlecht	<input type="checkbox"/> Männlich			<input type="checkbox"/> Weiblich	
71	Alter	<input type="checkbox"/> Bis 25	<input type="checkbox"/> 26–35	<input type="checkbox"/> 36–45	<input type="checkbox"/> 46–55	<input type="checkbox"/> Ab 56
72	Betriebszugehörigkeitsdauer	<input type="checkbox"/> Bis 5	<input type="checkbox"/> 6–15	<input type="checkbox"/> 16–25	<input type="checkbox"/> 26–35	<input type="checkbox"/> Ab 36
73	Höchste abgeschlossene Ausbildung	Pflichtschule ohne Berufsschule				<input type="checkbox"/>
		Pflichtschule mit Berufsschule				<input type="checkbox"/>
		Berufsbildende mittlere Schule ohne Matura (BMS)				<input type="checkbox"/>
		Berufsbildende höhere Schule mit Matura (BHS)				<input type="checkbox"/>
		Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)				<input type="checkbox"/>
		Universität, Fachhochschule, Postgraduate, Uni-Lehrgang				<input type="checkbox"/>

## **B: Informationsschreiben zur Mitarbeiterbefragung**

„Ort“, im März 2007

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter!

Wir möchten Sie gerne darüber informieren, dass wir eine Mitarbeiterbefragung zum Thema „Arbeitszufriedenheit“ bei XY planen. Die Befragung wird zwischen dem 26. und 30. März 2007 stattfinden.

Die Mitarbeiterbefragung wird in Zusammenarbeit mit Frau Elisabeth Wagner realisiert. Frau Wagner studiert Soziologie an der Universität Wien und hat sich in ihrem Studium auf Personalmanagement spezialisiert. Dieses Projekt wird sie im Rahmen ihrer Diplomarbeit durchführen.

Ziel dieser Befragung ist es, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erfassen, zu analysieren und Entwicklungsmöglichkeiten aus den Ergebnissen zu generieren. Weitere Ziele sind die Kommunikation untereinander zu verstärken, Schwachstellen zu beseitigen und unsere Stärken weiter auszubauen.

Jede Stimme zählt! Daher bitten wir jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter herzlichst, sich an dieser Befragung zu beteiligen. Selbstverständlich bleibt die Anonymität des/der Einzelnen strikt gewahrt was wir, die Geschäftsleitung, der Betriebsrat und Frau Wagner, garantieren. Alle Mitarbeiter werden über die Ergebnissen der Befragung in Kenntnis gesetzt.

Für eine detailliertere Information zur Mitarbeiterbefragung hat Frau Wagner für Sie ein Informationsblatt zu den häufigsten Fragen und Antworten zur Umfrage zusammengestellt. Es kann am Schwarzen Brett oder beim Empfang durchgesehen werden und liegt auch dem Fragebogen bei.

Der Fragebogen wird Ihnen von Ihrem/Ihrer Abteilungsleiter/in übergeben.

Sollten Sie darüber hinaus noch weitere Fragen haben, steht Ihnen Frau Wagner gerne unter der Telefonnummer 0650 XXX XXX X oder unter der Email Adresse [wagner.elisabeth@gmx.net](mailto:wagner.elisabeth@gmx.net) zur Verfügung. Im Unternehmen ist Frau X für Sie Ihre Ansprechperson.

Wir zählen auf Ihre Unterstützung!!

Mit freundlichen Grüßen

Geschäftsführung

Betriebsrat

Elisabeth Wagner

## **C: Informationsschreiben zu den häufigsten Fragen zur Mitarbeiterbefragung (FAQ)**

### **Ziele der MAB**

- ***Warum wird eine MAB durchgeführt?***

Es wird eine MAB bei XY durchgeführt, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter<sup>1</sup> zu erfassen und die Stärken sowie Schwächen des Unternehmens sichtbar zu machen, um entsprechende Handlungsmaßnahmen daraus ableiten zu können.

- ***Warum ist meine Meinung wichtig?***

Ihre ehrliche Meinung ist für uns wichtig, da wir bemüht sind, gute Arbeitsbedingungen und eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen bzw. zu bewahren. Jede Stimme zählt bei der Befragung und ist für aussagekräftige Ergebnisse unabdingbar.

- ***Welchen Nutzen haben die Mitarbeiter davon?***

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihrer eigenen Meinung Ausdruck zu verleihen, die eigene Arbeitssituation darzustellen und verbessern zu helfen, Rückmeldungen zu geben und dadurch Entscheidungen zu beeinflussen.

### **Ablauf der MAB**

- ***Wo und wann findet die MAB statt?***

Die MAB wird vom 26. bis 30. März 2007 im Unternehmen stattfinden. Sie haben die Möglichkeit, den Fragebogen auch während der Arbeitszeit auszufüllen. Der letztmögliche Tag, um den ausgefüllten Fragebogen abzugeben ist der 30. März 2007.

- ***Wer nimmt daran teil?***

Es können sich alle Mitarbeiter an der MAB beteiligen. Um keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter machen zu können, werden verschiedene Unternehmensbereiche zusammengefasst (für detailliertere Informationen siehe Punkt: „Können Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter geschlossen werden?“).

- ***Wer führt die Umfrage durch?***

Die Mitarbeiterbefragung wird die Soziologiestudentin Elisabeth Wagner im Rahmen ihrer Diplomarbeit durchführen. Frau Wagner hat sich auf

---

<sup>1</sup> Anmerkung: der Term ist in weiterer Folge als geschlechtsneutral zu verstehen

Personalmanagement spezialisiert und erhält wissenschaftliche Unterstützung von ihrem betreuenden Prof. Dr. Josef Hörl, der am Institut für Soziologie der Universität Wien lehrt, und praktische Unterstützung von Frau X und Herrn Y.

- ***Wer unterstützt die MAB?***

Die MAB wird sowohl von der Geschäftsleitung als auch vom Betriebsrat, Herrn Z, unterstützt und ernst genommen.

- ***Welche Themen werden behandelt?***

Der Fokus der Befragung liegt auf der Diagnose und Erfassung des Status quo der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitstätigkeit.

- ***Wie wird gefragt?***

Der Fragebogen ist selbständig auszufüllen und alle Fragen sind als einfache Statements formuliert, auf die Sie durch Ankreuzen eines Kästchens auf einer Skala von „Stimme voll zu“ bis „Stimme überhaupt nicht zu“ antworten können.

- ***Gibt es richtige und falsche Antworten?***

Nein, der Fragebogen enthält keine Wissensfragen, sondern nur Meinungsfragen. Bei Meinungen gibt es keine richtigen und falschen Antworten.

- ***Gibt es gute und schlechte Antworten?***

Ja, eine gute Antwort ist eine die offen und ehrlich ist.

- ***Was ist, wenn ich eine Frage nicht beantworten kann?***

Vortests des Fragebogens haben gezeigt, dass Sie eigentlich zu allen Fragen des Fragebogens eine Meinung haben müssten. Wenn es trotzdem vorkommt, dass Sie zu einer Frage überhaupt keine Meinung haben, dann entscheiden Sie sich bitte für die Antwortmöglichkeit, die noch am ehesten Ihre Meinung widerspiegelt.

- ***Wie viel Zeit beansprucht das Ausfüllen des Fragebogens und wo fülle ich ihn aus?***

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 30 min. dauern und es besteht die Möglichkeit, diesen während der Arbeitszeit im Unternehmen oder auch zu Hause auszufüllen.

- ***Was mache ich mit dem ausgefüllten Fragebogen?***

Den vollständig ausgefüllten Fragebogen geben Sie bitte in den beigegeführten Umschlag. Sie kleben ihn dann zu und werfen ihn in die bereitgestellte Urne im Eingangsbereich. Die Urne wird am 4. April 2007 von Frau Wagner geleert.

- ***Was passiert, wenn ich mich nicht beteilige?***

Die Befragung ist freiwillig und anonym und deshalb kann es gar keine Konsequenzen für eine Nicht-Teilnahme geben.

- ***Was ist zu tun, wenn ich im Urlaub oder krank bin?***

Sie bekommen den Fragebogen später überreicht und es besteht für Sie die Möglichkeit den ausgefüllten Fragebogen auch noch bis max. 2 Wochen nach der Abgabefrist abzugeben.

## **Datenschutz**

- ***Ist die MAB freiwillig?***

Ja, aber die Geschäftsleitung, der Betriebsrat und Frau Wagner zählen auf Ihre Unterstützung.

- ***Ist die Befragung anonym?***

Ja, die Befragung ist anonym, weil wir wollen, dass jede/r ihre/seine ehrliche Meinung bzw. Anliegen kommunizieren kann und soll. Im Fragebogen wird nicht nach Ihrem Namen gefragt und der ausgefüllte Fragebogen geht direkt an Frau Wagner. Sie wird Ihre Antworten in den Computer eingeben und Ihren Fragebogen anschließend nach den Richtlinien des Datenschutzes vernichten. Zugang zu den Rohdaten (=Daten einer einzelnen Person) hat **nur** Frau Wagner. **Kein** Mitarbeiter von XY kann auf diese Daten zugreifen.

- ***Können Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter geschlossen werden?***

Nein, die Geschäftsleitung will bewusst keine Rückschlüsse machen und deshalb werden kleinere Abteilungen für die Auswertungen zusammengefasst, um keine Rückschlüsse ziehen zu können. Auf die Rohdaten hat das Unternehmen keinen Zugriff. Die Bereiche werden wie folgt zusammengefasst:

1. Abteilung 1
2. Abteilung 2
3. Abteilung 3
4. Abteilung 4
5. Abteilung 5
6. Abteilung 6
7. Abteilung 7

- ***Wozu ist die letzte Seite gut, die persönliche Angaben enthält?***

Es wird 2 Auswertungen des Fragebogens geben, d.h. eine Auswertung für das Gesamtunternehmen mit den demographischen Fragen sowie eine weitere Auswertung auf Abteilungsebene ohne die demographischen Fragen.

Es wird garantiert, dass die demographischen Fragen ausschließlich in die zusammenfassende Auswertung des Gesamtunternehmens einbezogen werden, d.h. für die einzelnen Abteilungen werden keine dieser Daten berücksichtigt.

Für die Auswertung auf Unternehmensebene sind diese Angaben interessant, um eventuelle Unterschiede zwischen Mitarbeitergruppen (z.B. Frauen - Männer, Jüngere - Ältere etc.) sichtbar zu machen und diese auch in den Entwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen.

## **Ergebnisse**

- ***Was passiert nach der Befragung?***

Die Fragebögen werden nach der Befragung von Frau Wagner in ein Statistikprogramm eingegeben und ausgewertet. Die Ergebnisse bekommen zuerst die Geschäftsleitungsebene und in weiterer Folge alle anderen Mitarbeiter. Die Ergebnisse werden diskutiert sowie analysiert und der Handlungsbedarf wird geklärt. In einem weiteren Schritt werden entsprechende Verbesserungsmaßnahmen geplant und umgesetzt.

- ***Erfährt man, was bei der Befragung herausgekommen ist?***

Ja, alle Mitarbeiter werden über die Ergebnisse des Gesamtunternehmens informiert. Darüber hinaus werden alle Mitarbeiter auch über die Ergebnisse ihres Auswertungsbereiches informiert, jedoch bekommen sie keine Einsicht in die Ergebnisse anderer Bereichsauswertungen.

- ***Bekomme ich Gelegenheit dazu, die Ergebnisse der MAB zu diskutieren?***

Die Ergebnisse können im Rahmen einer Besprechung mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten diskutiert werden.

- ***Wird das alles auch zu einem Ergebnis führen?***

Ja, auf die Ergebnisse der MAB wird bei entsprechendem Handlungsbedarf mit Verbesserungsmaßnahmen auf allen Ebenen reagiert.

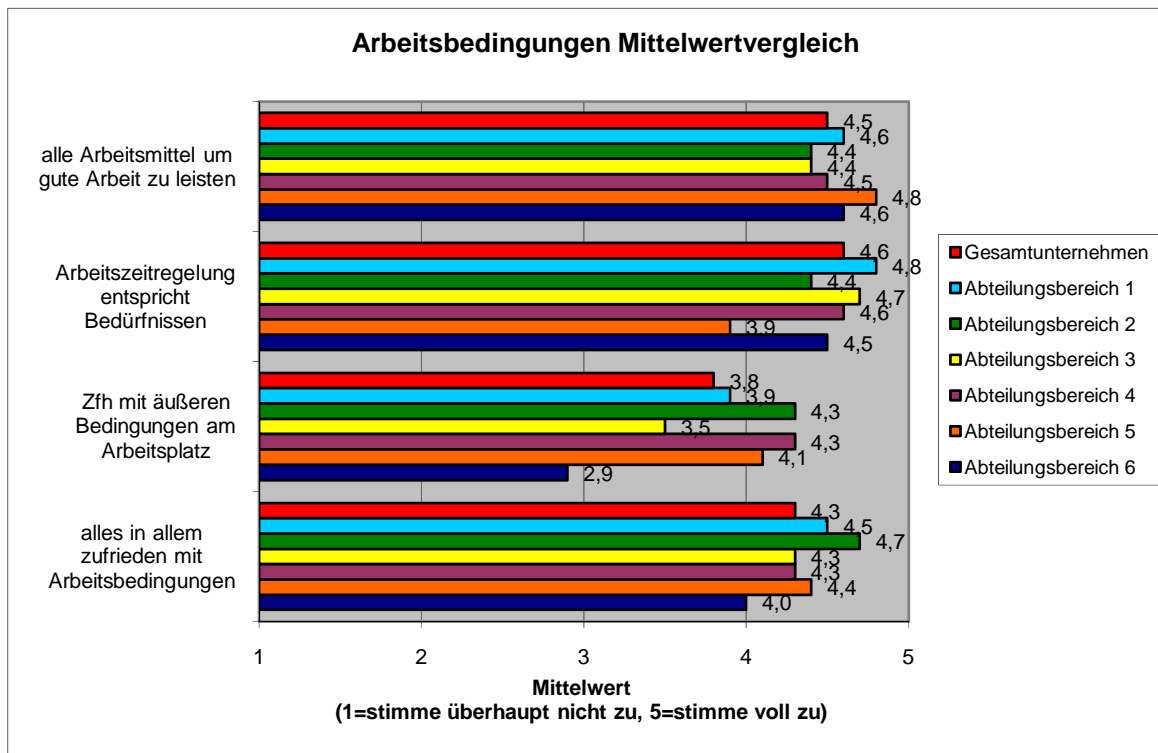


### **Ansprechpartner**

Als Ansprechpartner fungieren einerseits **Frau Elisabeth Wagner**, die Sie bei Fragen, Anregungen etc. unter der Telefonnummer 0650 XXX XXX X oder per Email [wagner.elisabeth@gmx.net](mailto:wagner.elisabeth@gmx.net) erreichen können und andererseits **Frau X** direkt im Unternehmen.

## D: Detailauswertungen für das Gesamtunternehmen sowie Mittelwertvergleiche für das Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

Arbeitsbedingungen		Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Mittel- wert	N
1	alle Arbeitsmittel vorhanden, um gute Arbeit zu leisten	61,1	26,5	10,6	0,9	0,9	4,5	113
2	derzeitige Arbeitszeitregelung entspricht Bedürfnissen	69,9	20,4	8,8	0,9	-	4,6	113
3	mit äußeren Bedingungen am Arbeitsplatz zufrieden	35,4	26,5	21,2	12,4	4,4	3,8	113
4	alles in allem zufrieden mit Arbeitsbedingungen	48,2	37,3	12,7	1,8	-	4,3	110
5	offene Frage Arbeitsbedingungen							21

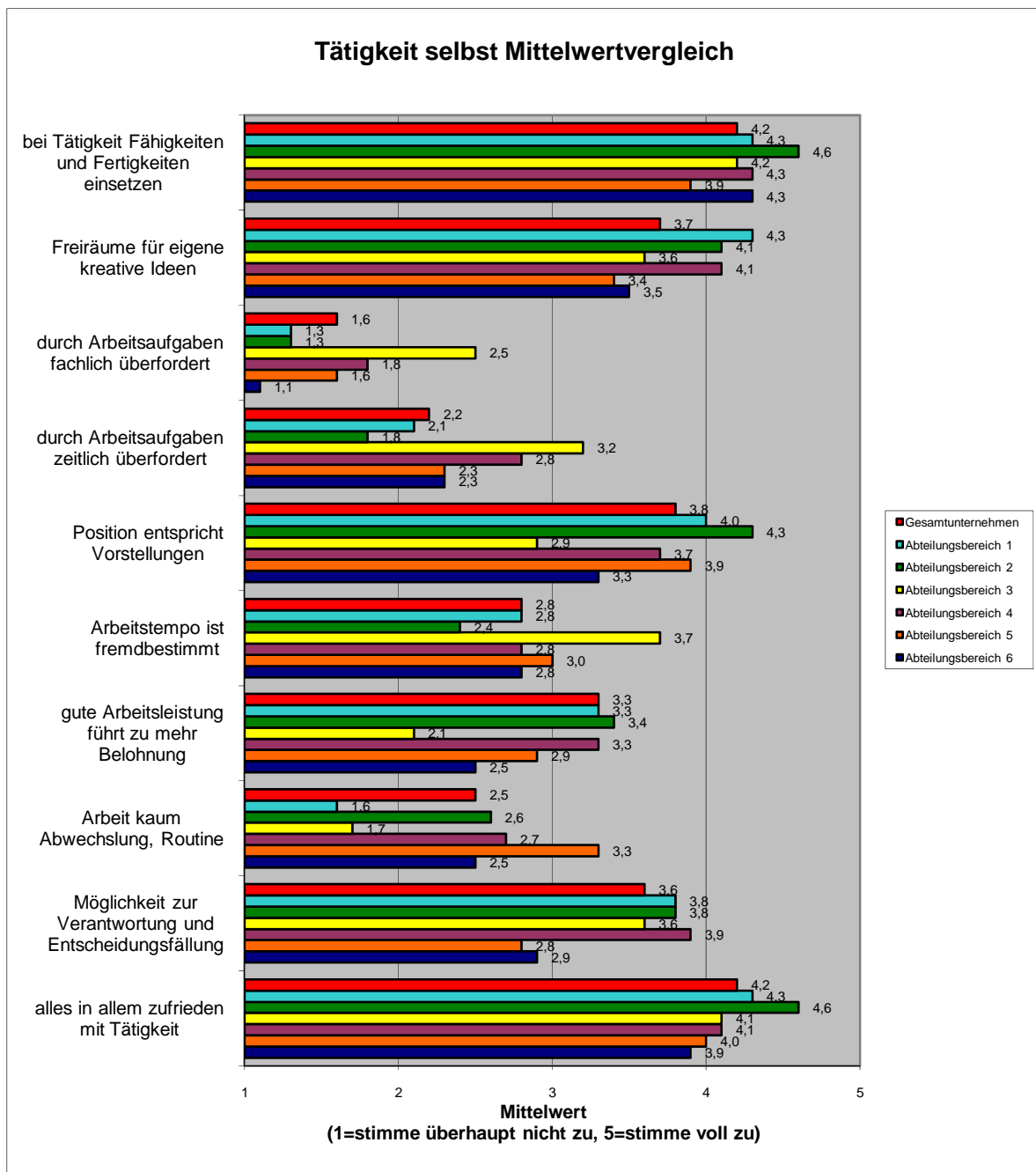


Mittelwertvergleich „Arbeitsbedingungen“ für Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

### Anmerkungen:

Gesamtunternehmen:	N=113	Ausnahme: Statement 4: N=110
Abteilungsbereich 1:	N=16	Ausnahme: Statement 4: N=15
Abteilungsbereich 2:	N=9	
Abteilungsbereich 3:	N=45	Ausnahme: Statement 4: N=44
Abteilungsbereich 4:	N=13	
Abteilungsbereich 5:	N=8	
Abteilungsbereich 6:	N=8	Ausnahme: Statement 4: N=7

Tätigkeit selbst				Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Mittel- wert	N
6	Möglichkeit Fähigkeiten einzusetzen	bei und	Tätigkeit Fertigkeiten	42,5	37,2	15,0	3,5	1,8	4,2	113
7	Freiräume für eigene kreative Ideen			31,0	33,6	20,4	8,8	6,2	3,7	113
8	durch überfordert	Arbeitsaufgaben	fachlich	5,4	1,8	3,6	30,4	58,9	1,6	112
9	durch überfordert	Arbeitsaufgaben	zeitlich	5,3	8,0	26,5	23	37,2	2,2	113
10	Position im Unternehmen entspricht Vorstellungen			33,6	24,8	28,3	10,6	2,7	3,8	113
11	Arbeitstempo ist fremdbestimmt			9,0	14,4	44,1	16,2	16,2	2,8	111
12	gute Arbeitsleistung führt zu mehr Belohnung (Geld, Lob, Aufstiegsmöglichkeiten)			24,8	22,1	20,4	19,5	13,3	3,3	113
13	Arbeit kaum Abwechslung, Routine			11,5	15,0	22,1	19,5	31,9	2,6	113
14	Möglichkeit zur Verantwortung und Entscheidungsfällung			24,8	30,1	30,1	9,7	5,3	3,6	113
15	alles in allem zufrieden mit Tätigkeit selbst			38,9	42,5	14,2	4,4	-	4,2	113
16	offene Frage Tätigkeit selbst									11

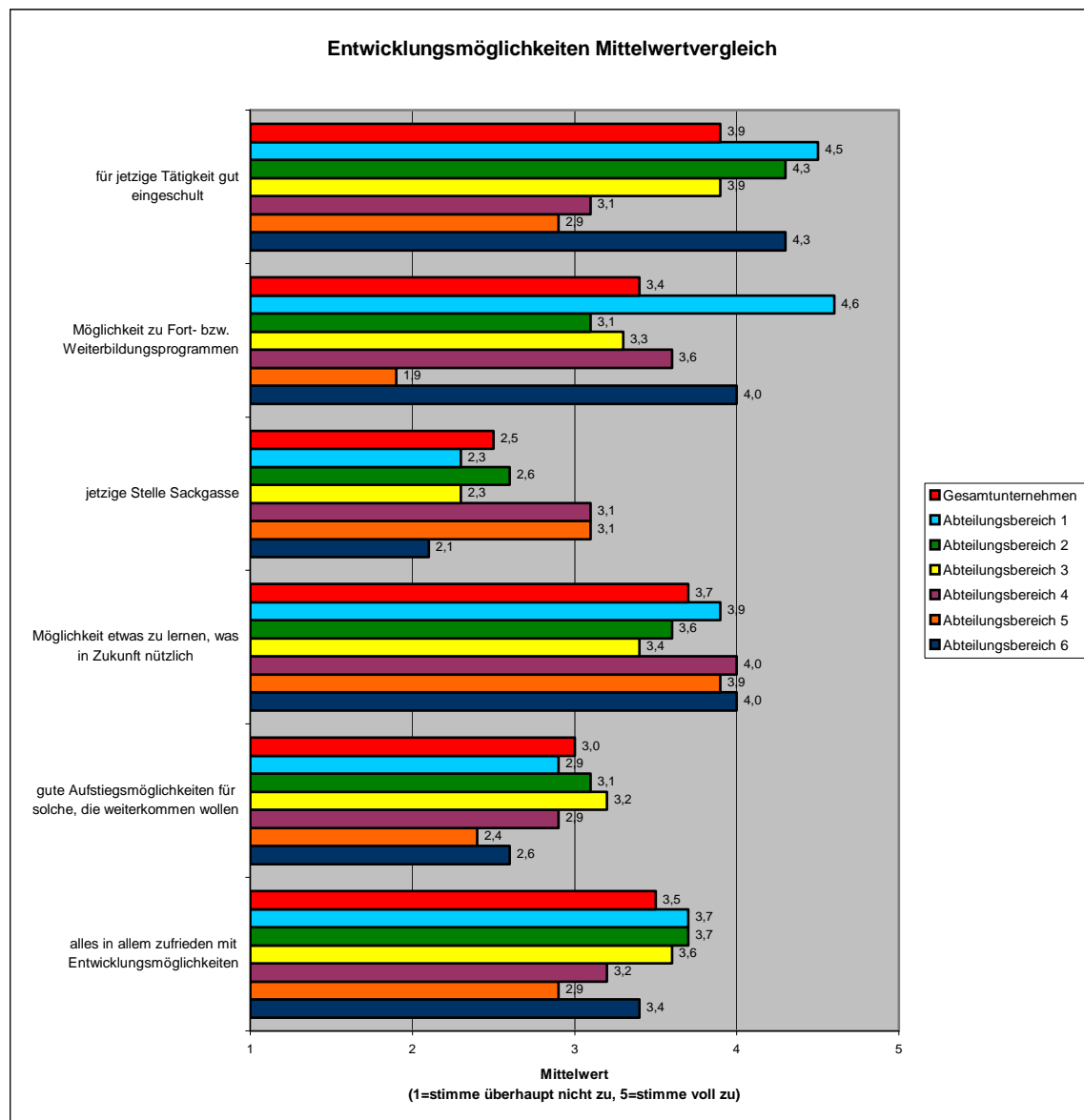


Mittelwertvergleich „Tätigkeit selbst“ für Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

Anmerkungen:

Gesamtunternehmen:	N=113	Ausnahmen: Statement 8: N=112, Statement 11: N=111
Abteilungsbereich 1:	N=16	
Abteilungsbereich 2:	N=9	
Abteilungsbereich 3:	N=45	Ausnahmen: Statements 8, 11: N=44
Abteilungsbereich 4:	N=13	
Abteilungsbereich 5:	N=8	
Abteilungsbereich 6:	N=8	

<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>		Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Mittel- wert	N
17	für jetzige Tätigkeit gut eingeschult	35,7	33,0	16,1	12,5	2,7	3,9	112
18	Möglichkeit zu Fort- bzw. Weiterbildungsprogrammen	33,6	21,2	16,8	12,4	15,9	3,4	113
19	jetzige Stelle Sackgasse	10,1	15,6	19,3	26,6	28,4	2,5	109
20	Möglichkeit etwas zu lernen, was in Zukunft nützlich sein kann	31,9	29,2	21,2	11,5	6,2	3,7	113
21	gute Aufstiegsmöglichkeiten für solche, die weiterkommen wollen	11,5	19,5	38,1	21,2	9,7	3,0	113
22	alles in allem zufrieden mit Entwicklungsmöglichkeiten	17,7	34,5	34,5	9,7	3,5	3,5	113
23	offene Frage Entwicklungsmöglichkeiten							9

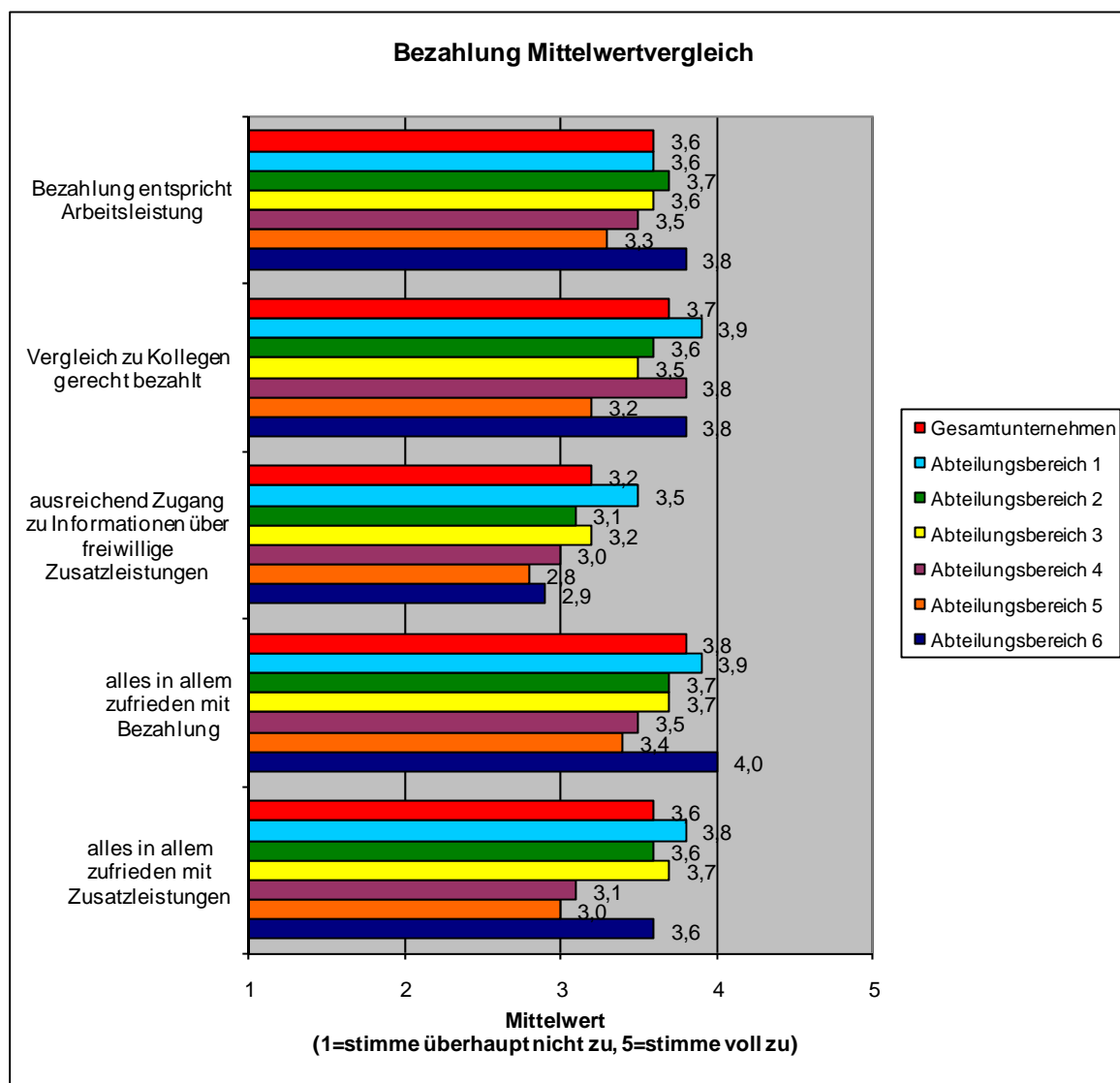


Mittelwertvergleich „Entwicklungsmöglichkeiten“ für Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

Anmerkungen:

Gesamtunternehmen:	N=113	Ausnahmen: Statement 17: N=112, Statement 19: N=109
Abteilungsbereich 1:	N=16	Ausnahme: Statement 19: N=15
Abteilungsbereich 2:	N=9	
Abteilungsbereich 3:	N=45	Ausnahme: Statement 19: N=43
Abteilungsbereich 4:	N=13	
Abteilungsbereich 5:	N=8	
Abteilungsbereich 6:	N=8	Ausnahme: Statement 19: N=7

Bezahlung		Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Mittelwert	N
24	Bezahlung entspricht Arbeitsleistung	20,4	37,2	29,2	10,6	2,7	3,6	113
25	Im Vergleich zu Kollegen gerechzt bezahlt	28,2	32,0	24,3	12,6	2,9	3,7	103
26	ausreichend Informationen über Zugang zu freiwillige Zusatzleistungen	16,4	24,5	28,2	23,6	7,3	3,2	110
27	alles in allem zufrieden mit Bezahlung	23,9	39,8	25,7	8,8	1,8	3,8	113
28	alles in allem zufrieden mit Zusatzleistungen	24,8	32,1	26,6	13,8	2,8	3,6	109
29	offene Frage Bezahlung							11



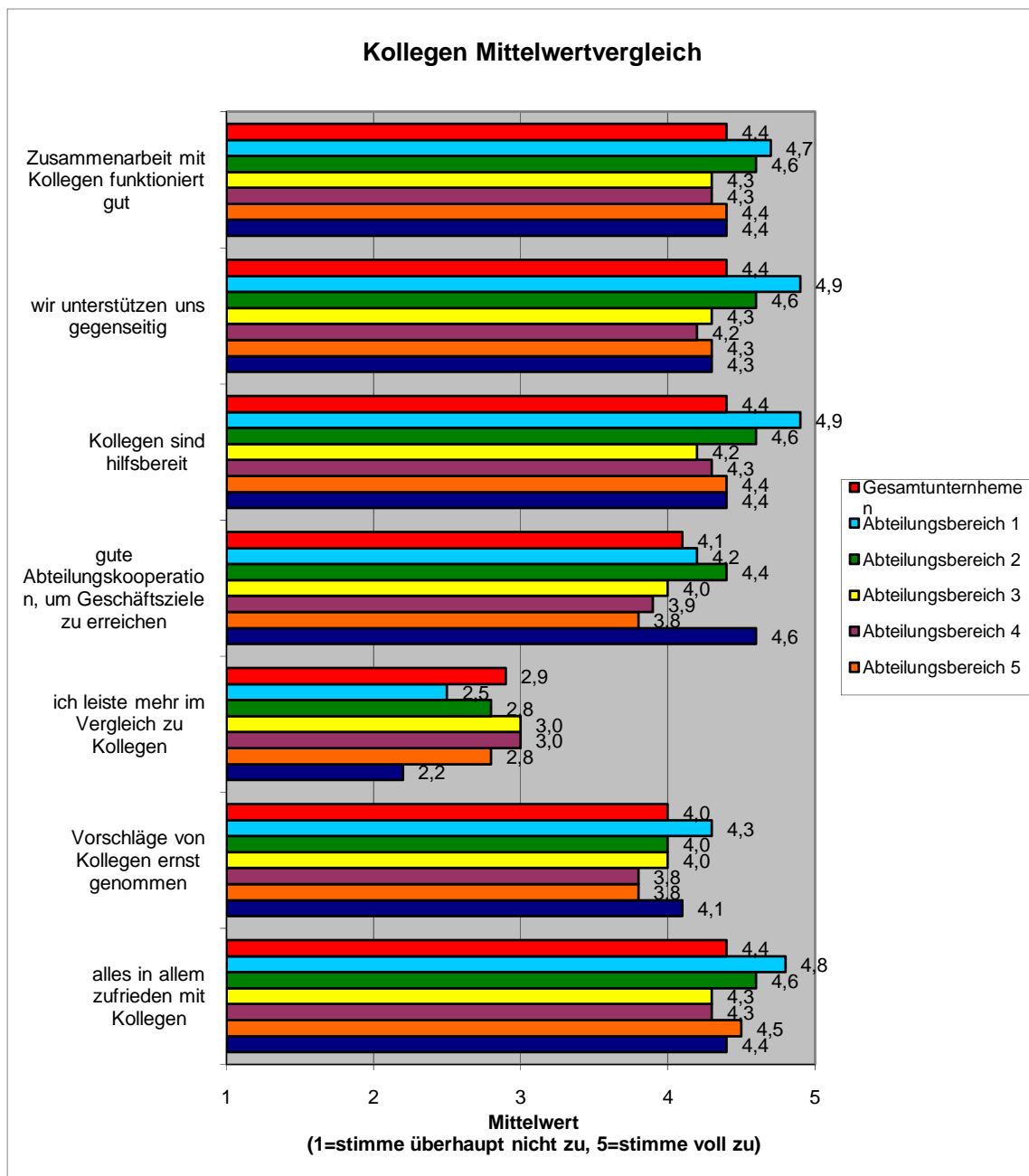
Mittelwertvergleich „Bezahlung“ für Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

Anmerkungen:

Gesamtunternehmen:	N=113	Ausnahmen: Statement 25: N=103, Statement 26: N=110, Statement 28: N=109
Abteilungsbereich 1:	N=16	Ausnahme: Statement 25: N=15
Abteilungsbereich 2:	N=9	
Abteilungsbereich 3:	N=45	Ausnahmen: Statement 25: N=42, Statements 26, 28: N=44
Abteilungsbereich 4:	N=13	Ausnahmen: Statements 25, 26: N=12, Statement 28: N=11
Abteilungsbereich 5:	N=8	Ausnahme: Statement 25: N=6
Abteilungsbereich 6:	N=8	Ausnahmen: Statement 25: N=5, Statement 28: N=7

Kollegen			Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Mittel- wert	N
30	Zusammenarbeit mit Kollegen funktioniert gut		56,3	30,4	11,6	1,8	-	4,4	112
31	wir unterstützen uns gegenseitig		58,0	26,8	11,6	3,6	-	4,4	112
32	Kollegen sind hilfsbereit		56,3	27,7	13,4	2,7	-	4,4	112
33	gute Abteilungskooperation, um Geschäftsziele zu erreichen		38,7	40,5	14,4	6,3	-	4,1	111
34	ich leiste mehr im Vergleich zu Kollegen		8,4	16,8	45,8	14,0	15,0	2,9	107
35	Vorschläge von Kollegen ernst genommen		36,6	38,4	17,0	6,3	1,8	4,0	112
36	alles in allem zufrieden mit Kollegen		53,6	32,7	13,6	-	-	4,4	110
37	offene Frage Kollegen								9



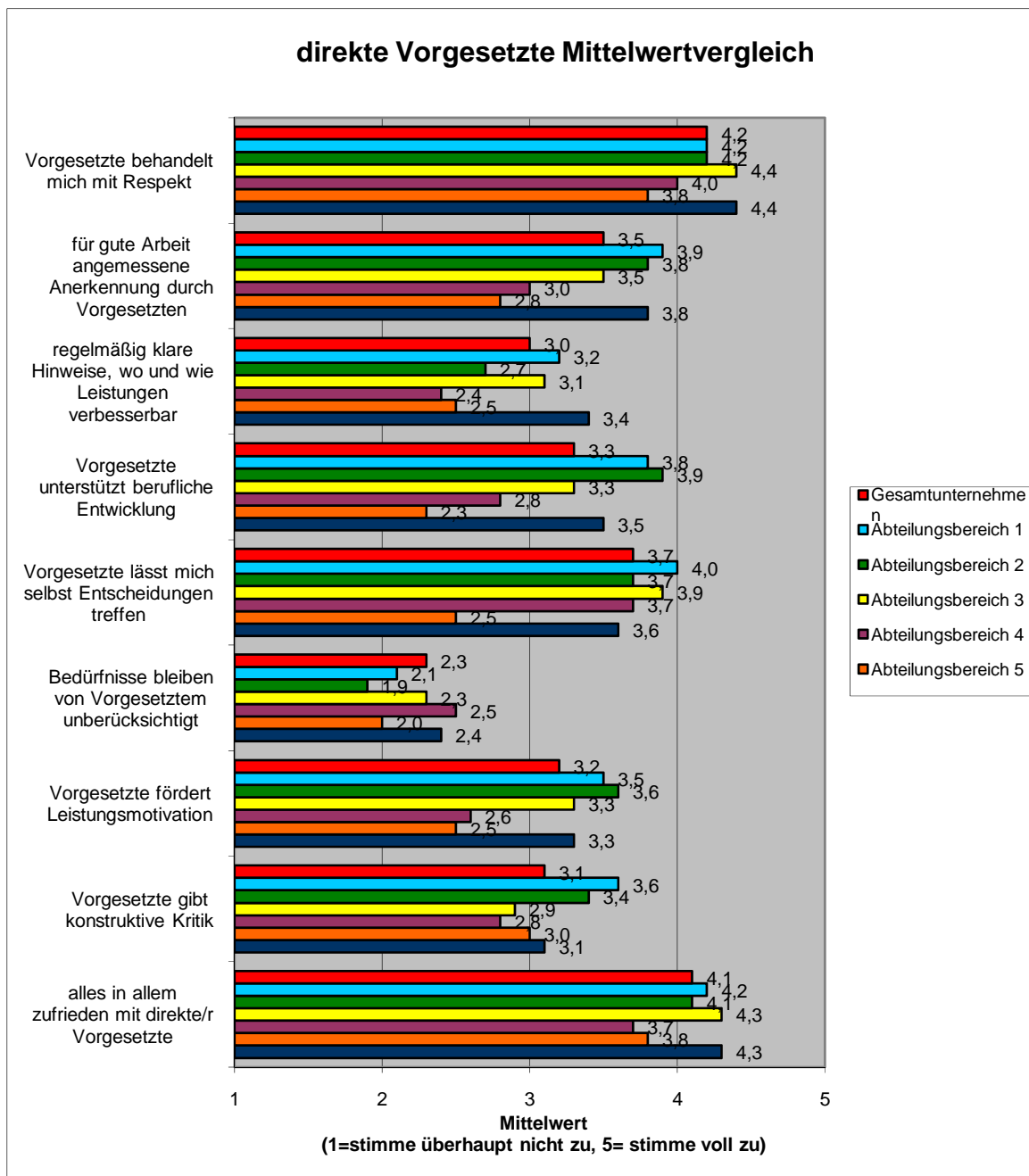


#### Mittelwertvergleich „Kollegen“ für Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

##### Anmerkungen:

Gesamtunternehmen:	N=112	Ausnahmen: Statement 33: N=111, Statement 34: N=107, Statement 36: N=110
Abteilungsbereich 1:	N=16	Ausnahme: Statement 34: N=15
Abteilungsbereich 2:	N=9	
Abteilungsbereich 3:	N=45	Ausnahmen: Statement 33: N=44, Statements 34, 36: N=43
Abteilungsbereich 4:	N=13	Ausnahme: Statement 34: N=12
Abteilungsbereich 5:	N=8	
Abteilungsbereich 6:	N=7	Ausnahme: Statement 34: N=6

<b>Direkter Vorgesetzte</b>				Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Mittel- wert	N
38	Vorgesetzte behandelt mich mit Respekt			50,0	28,6	16,1	4,5	0,9	4,2	112
39	für gute Arbeit angemessene Anerkennung durch Vorgesetzten			27,7	20,5	32,1	16,1	3,6	3,5	112
40	regelmäßig klare Hinweise, wo und wie Leistungen verbesserbar			14,3	19,6	33,9	17,0	15,2	3,0	112
41	Vorgesetzte unterstützt berufliche Entwicklung			23,2	23,2	23,2	20,5	9,8	3,3	112
42	Vorgesetzte lässt mich selbst Entscheidungen treffen			29,5	32,1	25,9	6,3	6,3	3,7	112
43	Bedürfnisse bleiben von Vorgesetztem unberücksichtigt			5,5	10,9	24,5	30,0	29,1	2,3	110
44	Vorgesetzte fördert Leistungsmotivation			13,5	28,8	28,8	24,3	4,5	3,2	111
45	Vorgesetzte gibt konstruktive Kritik			10,9	27,3	31,8	19,1	10,9	3,1	110
46	alles in allem zufrieden mit direkte/r Vorgesetzte			40,5	36,0	21,6	0,9	0,9	4,1	111
47	offene Frage direkte/r Vorgesetzte									6



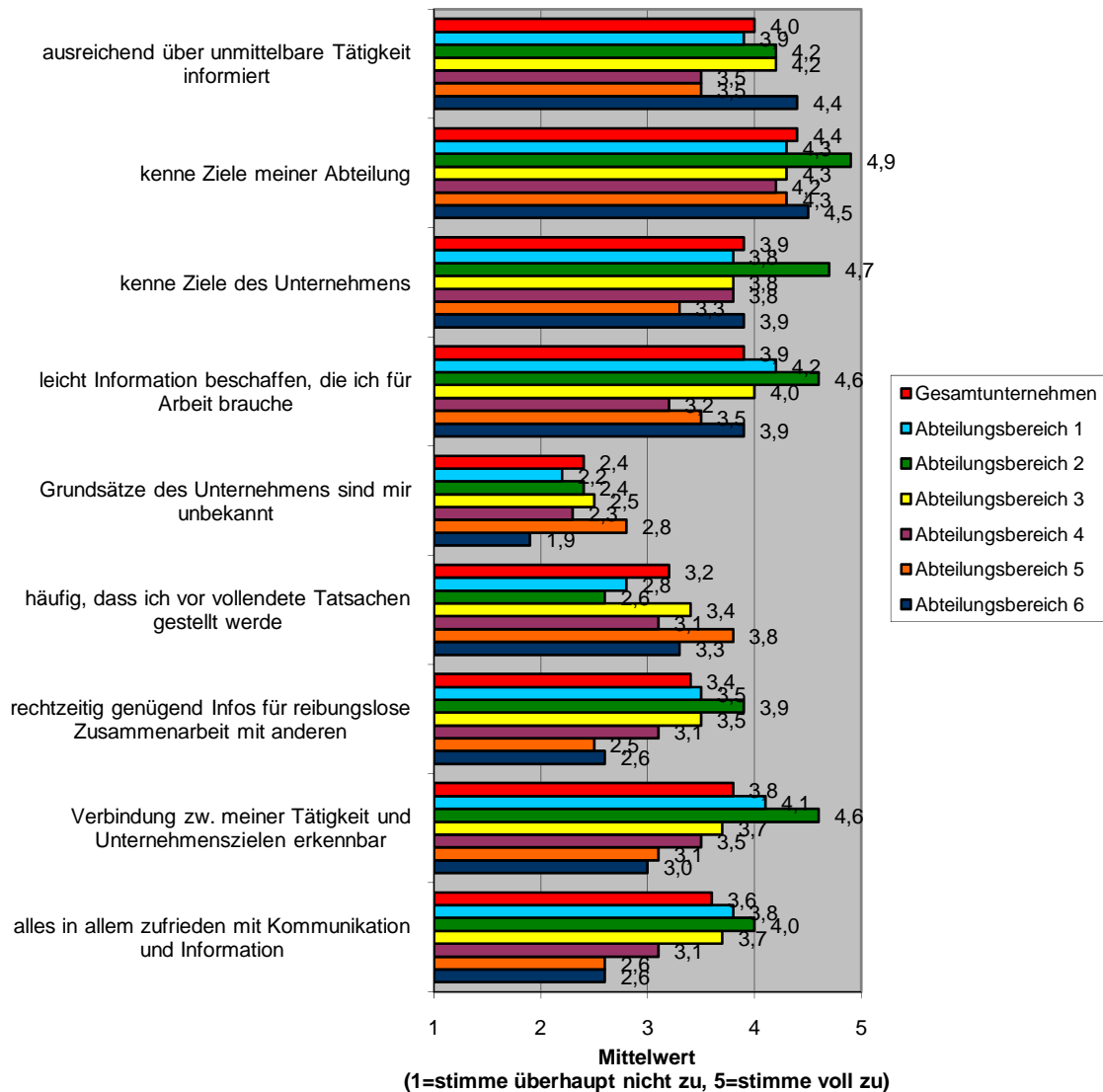
Mittelwertvergleich „direkter Vorgesetzte“ für Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

**Anmerkungen:**

Gesamtunternehmen:	N=112	Ausnahmen: Statements 43, 45: N=110, Statements 44, 46: N=111
Abteilungsbereich 1:	N=16	
Abteilungsbereich 2:	N=9	
Abteilungsbereich 3:	N=44	Ausnahmen: Statement 43: N=42, Statement 45: N=43
Abteilungsbereich 4:	N=13	Ausnahmen: Statements 44, 46: N=12
Abteilungsbereich 5:	N=8	
Abteilungsbereich 6:	N=8	

<b>Kommunikation und Information</b>				Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Mittel- wert	N
48	ausreichend	über	unmittelbare	39,8	31,9	21,2	6,2	0,9	4,0	113
49	kenne Ziele meiner Abteilung			54,0	31,9	10,6	2,7	0,9	4,4	113
50	kenne Ziele des Unternehmens			35,4	34,5	17,7	9,7	2,7	3,9	113
51	leicht Information beschaffen, die ich für Arbeit brauche			30,1	44,2	18,6	4,4	2,7	4,0	113
52	Grundsätze des Unternehmens sind mir unbekannt			4,5	18,8	20,5	26,8	29,5	2,4	112
53	häufig, dass ich vor vollendete Tatsachen gestellt werde			12,8	22,9	37,6	21,1	5,5	3,2	109
54	rechtzeitig genügend Informationen für reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen			15,2	29,5	37,5	14,3	3,6	3,4	112
55	klare Verbindung zw. meiner Tätigkeit und Unternehmenszielen erkennbar			27,7	39,3	19,6	10,7	2,7	3,8	112
56	alles in allem zufrieden Information und Kommunikation			20,4	36,3	27,4	12,4	3,5	3,6	113
57	offene Frage Information und Kommunikation									13

## Kommunikation und Information Mittelwertvergleich



Mittelwertvergleich „Kommunikation und Information“ für Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

Anmerkungen:

Gesamtunternehmen: N=113 Ausnahmen: Statements 52, 54, 55: N=112, Statement 53: N=109

Abteilungsbereich 1: N=16

Abteilungsbereich 2: N=9

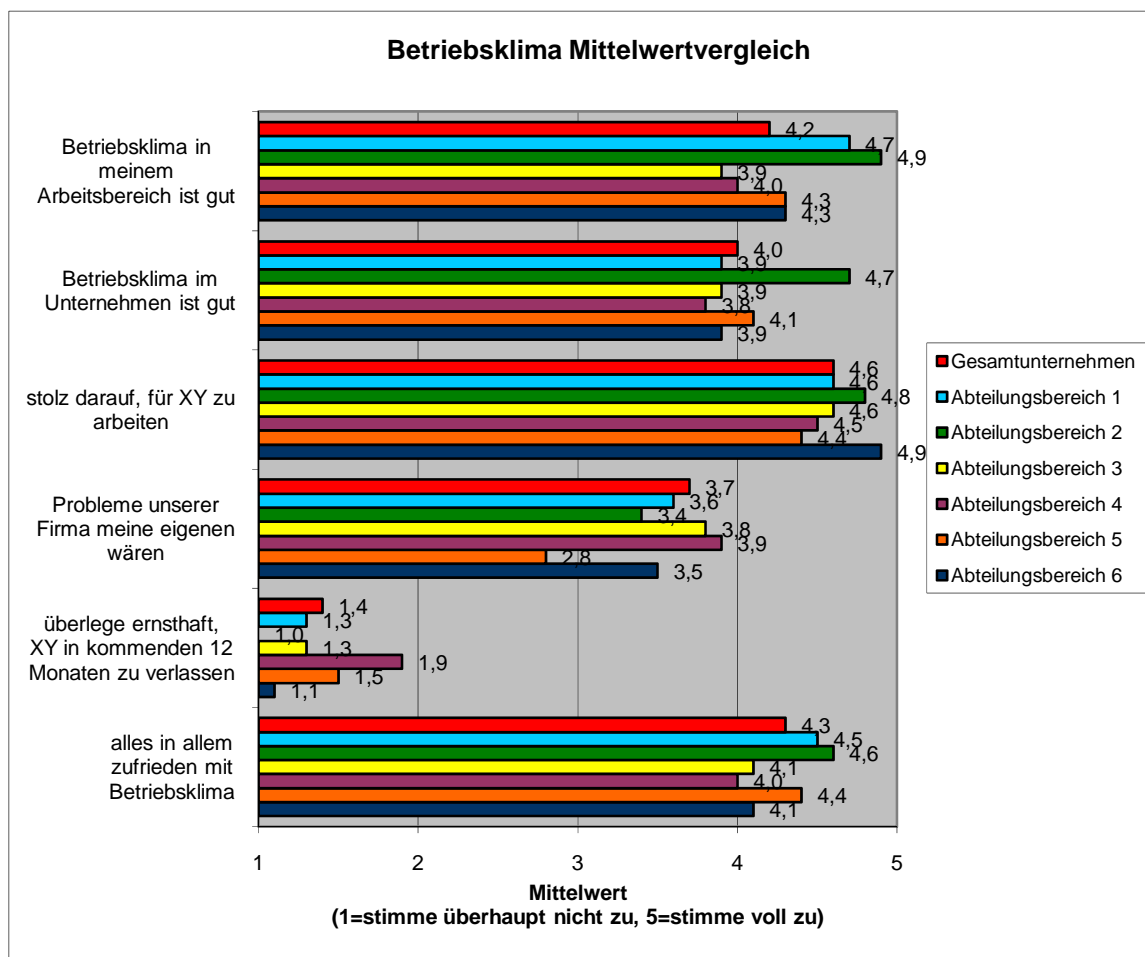
Abteilungsbereich 3: N=45 Ausnahme: Statement 53: N=43

Abteilungsbereich 4: N=13 Ausnahmen: Statement 53: N=11, Statement 54: N=12

Abteilungsbereich 5: N=8

Abteilungsbereich 6: N=8 Ausnahme: Statement 54: N=7

Betriebsklima	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme teils teils zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu	Mittelwert	N
58 Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich ist gut	53,1	26,5	12,4	5,3	2,7	4,2	113
59 Betriebsklima im Unternehmen ist gut	33,0	42,0	19,6	3,6	1,8	4,0	112
60 stolz darauf, für XY zu arbeiten	67,0	24,1	8,0	0,9	-	4,6	112
61 Probleme unserer Firma meine eigenen wären	28,3	33,6	25,7	6,2	6,2	3,7	113
62 überlege ernsthaft, XY in kommenden 12 Monaten zu verlassen	1,8	2,7	6,2	11,5	77,9	1,4	113
63 alles in allem zufrieden mit Betriebsklima	49,6	34,5	10,6	3,5	1,8	4,3	113
64 offene Frage Betriebsklima							6



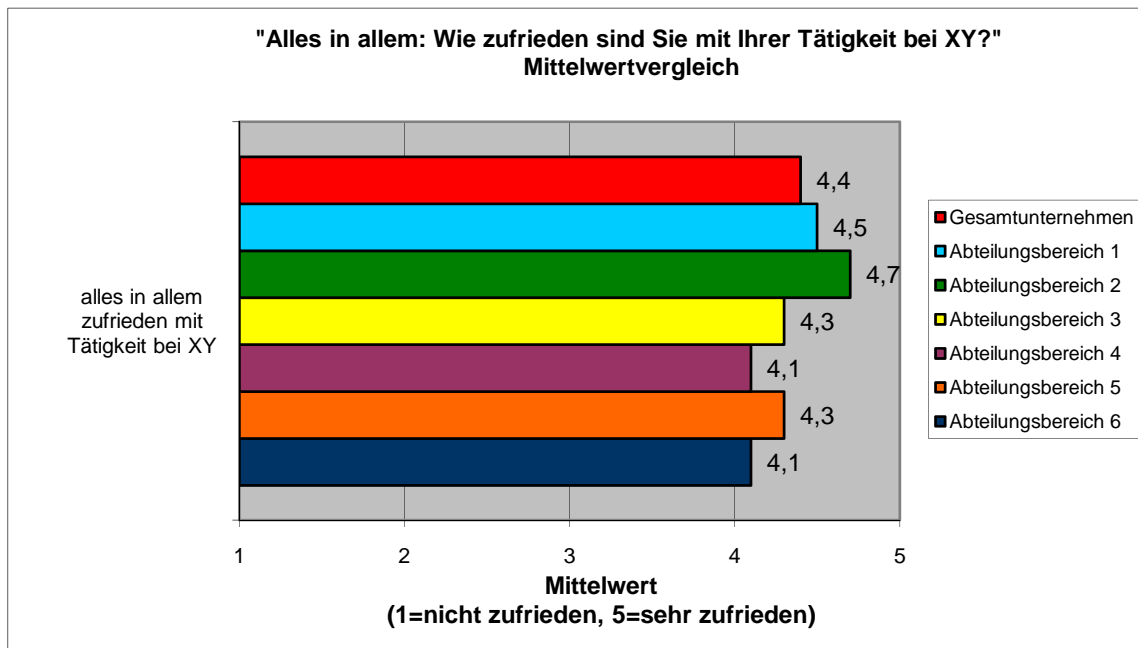
Mittelwertvergleich „Betriebsklima“ für Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

Anmerkungen:

Gesamtunternehmen: N=113    Ausnahmen: Statements 59, 60: N=112  
 Abteilungsbereich 1: N=16  
 Abteilungsbereich 2: N=9  
 Abteilungsbereich 3: N=45    Ausnahmen: Statements 59, 60: N=44  
 Abteilungsbereich 4: N=13

Abteilungsbereich 5: N=8  
 Abteilungsbereich 6: N=8

Gesamtarbeitszufriedenheit		Sehr zufrieden	Eher zufrieden	Teils teils zufrieden	Eher nicht zufrieden	Überhaupt nicht zufrieden	Mittelwert	N
66	Alles in allem Zufriedenheit mit Tätigkeit bei XY	50,5	36,9	10,4	1,6	-	4,4	111



Mittelwertvergleich „Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit bei XY?“ für Gesamtunternehmen mit Abteilungsbereichen

Anmerkungen:

Gesamtunternehmen: N=111  
 Abteilungsbereich 1: N=16  
 Abteilungsbereich 2: N=9  
 Abteilungsbereich 3: N=44  
 Abteilungsbereich 4: N=13  
 Abteilungsbereich 5: N=8  
 Abteilungsbereich 6: N=8

## E: Offene Fragen

<b>Arbeitsbedingungen (N= 21)</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Abteilung</b>
Klimaanlage (kontrolliertere Raumlüftung)	9	1, 3, 4, 5, 6
Neugestaltung bzw. Modernisierung der Büroräume	5	1, 4, 6
Keine Besprechungen direkt am Arbeitsplatz (Vermeidung von Störung anderer Mitarbeiter)	2	1, 3
Frühere Beheizung im Winter	2	2, 3
Modernisierung der Heizungsanlage	1	1
Mobile Absaugsysteme zur Verbesserung der Raumlufte (Feinstaub)	1	3
Verbesserung der Reinigung	1	3
Verbesserung der Lichtverhältnisse	1	3
Gemeinsamer Pausenbereich (Dart, Tischfußball, ...)	1	4
Winterbekleidung	1	4
Pflanzen	1	1

### **themenübergreifende Anmerkungen:**

Gleichmäßigere Arbeitsverteilung über das Jahr	1	1
Bessere Deutschkenntnisse bei Arbeitern zur Verbesserung der Zusammenarbeit	1	3
Verbesserung der Kantine, Schonkost	1	4

<b>Tätigkeit selbst (N= 11)</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Abteilung</b>
Kontinuierliche Auslastung des Bereichs „XY“ durch verbesserte Produktplanung	1	1
Arbeitsplatzwechsel nach Möglichkeit- Einsatz eines Springers	1	3
Vermeidung von Arbeitsspitzen durch langfristige Planung	1	3
Mehr Einsatz von Kollegen und Vorgesetzten	1	3
Klarere Kompetenzverteilung	1	4



Transparentere Abläufe	1	4
------------------------	---	---

**themenübergreifende Anmerkungen:**

Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation	2	4
Öffentlich verfügbare Basisinformationen für alle Mitarbeiter	2	4
Zeitnaher Wissens- bzw. Informationstransfer zur Fehlervermeidung	1	4
Teambesprechungen	1	4
Ausbildungsniveau entsprechende Bezahlung	1	2
Bezahlung nach Betriebszugehörigkeitsdauer	1	2
Leistungsbezogene Bezahlung	1	2
Zulagen bei körperlichen Tätigkeiten	1	4

**Entwicklungsmöglichkeiten (N= 9)**

	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Abteilung</b>
Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsprogrammen	4	3, 4, 5
Verbesserte Einschulung neuer Mitarbeiter	2	4, 5
Langfristigeres Personalmanagement	1	1
Management by Objectives: Ziel- bzw. Aufgabenformulierung	1	1
Klarere Ablöseplanung	1	1
Transparentere Karriereplanung (Entwicklungsmöglichkeiten)	1	4
Keine weiblichen Führungskräfte – Frauenförderung	1	4

**Themenübergreifende Anmerkungen:**

Mehr österreichische Arbeitskräfte	1	3
------------------------------------	---	---

**Bezahlung (N= 11)**

	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Abteilung</b>
Verminderung hoher Lohnunterschiede bei gleichartiger Tätigkeit	2	2, 5
Leistungsbezogene Bezahlung (bei körperlicher Tätigkeit)	2	3, 4
Mitarbeitergleichstellung für Zusatzleistungen	2	5
Prämien bzw. Lohnzuschläge für langjährige Mitarbeiter	1	3
Schutzzulage	1	3
Leistungsbezogene Bezahlung (bei zufriedenstellender Tätigkeit)	1	4
Transparenteres Lohnsystem	1	4
Kantinengutscheine für alle Mitarbeiter	1	5

**Themenübergreifende Anmerkungen:**

Information über angebotene freiwillige Zusatzleistungen (Intranet, e-Mail, Aushänge)	2	4, 5
Klarere Kommunikation von Zuverdienstmöglichkeiten (Patente, Prämien)	1	1

**Kollegen (N= 9)**

	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Abteilung</b>
Mehr Kollegialität und Verbesserung der Zusammenarbeit	2	3, 4
Gemeinsame Veranstaltungen zur Stärkung des sozialen Miteinanders	1	1
Keine „Arschkriecher“ sondern ehrliche Kollegen	1	3
Mit weniger Einsatz zum gleichen Ziel	1	4
Einsatz von Arbeitnehmer österreichischer Nationalität zur Arbeitskontrolle in der Nachschicht	1	k.A.

**Themenübergreifende Anmerkungen:**

Regelmäßige Teambesprechungen und Informationsaustausch	3	4, 5, 6
---	---	---------

**Direkter Vorgesetzte (N= 6)**

	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Abteilung</b>
Bei Engpässen Mithilfe durch Vorgesetzten	1	3
Vorbildwirkung der Vorgesetzten	1	4
Hierarchieabbau*	1	5
Modernere Personalführung*	1	5
Schulungen in der Mitarbeiterführung (mehr Lob, Motivation und Anerkennung seitens des Vorgesetzten)*	1	5

**Themenübergreifende Anmerkungen:**

Regelmäßige Mitarbeitergespräche	1	4
Klare Milestones	1	4
Verstärkte Informationsweitergabe durch den Vorgesetzten*	1	5

**Kommunikation und Information (N= 13)**

	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Abteilung</b>
regelmäßige Meetings über abgeschlossene, derzeitige und zukünftige Arbeitsaufgaben und Ergebnisse	3	4, 5
regelmäßige Abteilungsmeetings zur Feedbackmöglichkeit	1	5
Klare Schnittstellendefinition	1	1
Mehr schriftliche Kommunikation	1	1
Genauere Information über Termine	1	1
Information über externe Besucher bei Hausführung	1	1
Klare Arbeitsanweisungen	1	2
Schnellere Entscheidungen höherer Hierarchieebenen	1	2
Mehr mündliche Kommunikation	1	3
Bessere Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen	1	4
Gewährleistung der Informationsweitergabe an alle Mitarbeiter	1	4
Fehlen von Mitarbeiterbesprechungen	1	5

---

\* bezieht sich auf die Abteilungsleitung

**Themenübergreifende Anmerkungen:**

Regelmäßige Informationsweitergabe durch Vorgesetzten	1	5
---	---	---

**Betriebsklima (N= 6)**

	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>Abteilung</b>
Klarere Organisation von Entscheidungsträgern	1	1
Distanzabbau zw. Vorgesetzten und Mitarbeitern (sozialer Status)	1	3
Derzeit unangenehmes Betriebsklima im Bezug auf Kündigungen und Einsparungen	1	4
Unternehmen unterstützt die Mitarbeiter und ist sehr sozial	1	5

**Themenübergreifende Anmerkungen:**

Renovierung des Eingangsbereiches und der Kantine	1	1
Besseres Angebot in der Kantine	1	1
Erwerbsmöglichkeit von unternehmenseigenen Produkten für alle Mitarbeiter	1	2
Produktermäßigung	1	2
Verbesserung der Deutschkenntnisse von Mitarbeitern ausländischer Herkunft	1	3

## F: Hypothese 1

Correlations

		alles in allem zufrieden_ Tätigkeit bei XY	Index Arbeitsbeding- ungen_rec_2	Index Tätigkeit selbst_rec_2	Index Entwicklungs- möglichkeiten_rec_2	Index Bezahlung_ rec_2	Index Kollegen_ rec_2	Index Vorgesetzte_ rec_2	Index Kommunik- ation_rec_2	Index Betriebskli- ma_rec_2
alles in allem zufrieden_ Tätigkeit bei XY	Pearson Correlation	1	,395**	,532**	,603**	,571**	,419**	,539**	,515**	,560**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	111	111	108	106	98	105	105	105	109
Index Arbeitsbedingungen_rec_2	Pearson Correlation	,395**	1	,331**	,327**	,416**	,173	,263**	,312**	,263**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,075	,006	,001	,005
	N	111	113	110	108	100	107	107	107	111
Index Tätigkeit selbst_ rec_2	Pearson Correlation	,532**	,331**	1	,628**	,419**	,325**	,435**	,442**	,469**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	108	110	110	105	98	104	104	104	108
Index Entwicklungsmöglichkei- ten_rec_2	Pearson Correlation	,603**	,327**	,628**	1	,533**	,485**	,660**	,474**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	108	105	108	95	102	102	103	106
Index Bezahlung_rec_2	Pearson Correlation	,571**	,416**	,419**	,533**	1	,427**	,511**	,493**	,351**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	98	100	98	95	100	99	94	95	99
Index Kollegen_rec_2	Pearson Correlation	,419**	,173	,325**	,485**	,427**	1	,463**	,283**	,386**
	Sig. (2-tailed)	,000	,075	,001	,000	,000		,000	,004	,000
	N	105	107	104	102	99	107	101	102	106
Index Vorgesetzte_rec_2	Pearson Correlation	,539**	,263**	,435**	,660**	,511**	,463**	1	,427**	,413**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	105	107	104	102	94	101	107	103	105
Index Kommunikation_ rec_2	Pearson Correlation	,515**	,312**	,442**	,474**	,493**	,283**	,427**	1	,417**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,004	,000		,000
	N	105	107	104	103	95	102	103	107	105
Index Betriebsklima_rec_2	Pearson Correlation	,560**	,263**	,469**	,508**	,351**	,386**	,413**	,417**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	109	111	108	106	99	106	105	105	111

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## G: Hypothese 2

### Arbeitsbedingungen

Crosstab

			Index Autonomie recodiert			Total
			weniger Autonomie	mittlere Autonomie	höhere Autonomie	
Index Arbeitsbedingungen recodiert	teils teils zufrieden	Count	5	16	4	25
		% within Index Autonomie recodiert	55,6%	32,7%	7,4%	22,3%
	eher zufrieden	Count	4	33	50	87
		% within Index Autonomie recodiert	44,4%	67,3%	92,6%	77,7%
Total		Count	9	49	54	112
		% within Index Autonomie recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,677 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	16,143	2	,000
Linear-by-Linear Association	15,522	1	,000
N of Valid Cases	112		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,01.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,349	,077	4,043	,000
		Index Arbeitsbedingungen recodiert Dependent	,281	,068	4,043	,000
		Index Autonomie recodiert Dependent	,461	,098	4,043	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,360	,079	4,043	,000
	Kendall's tau-c	,320	,079	4,043	,000
	Gamma	,703	,116	4,043	,000
	Spearman Correlation	,371	,082	4,190	,000 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,374	,086	4,229	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		112			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Tätigkeit selbst

**Crosstab**

			Index Autonomie recodiert			Total
			weniger Autonomie	mittlere Autonomie	höhere Autonomie	
Index Tätigkeit selbst recodiert	eher nicht zufrieden	Count	3	2	0	5
		% within Index Autonomie recodiert	37,5%	4,2%	,0%	4,6%
	teils teils zufrieden	Count	4	34	12	50
		% within Index Autonomie recodiert	50,0%	70,8%	22,6%	45,9%
	eher zufrieden	Count	1	12	41	54
		% within Index Autonomie recodiert	12,5%	25,0%	77,4%	49,5%
Total	Count	8	48	53	109	
	% within Index Autonomie recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,456 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	42,885	4	,000
Linear-by-Linear Association	35,703	1	,000
N of Valid Cases	109		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,551	,074	7,022	,000
		Index Tätigkeit selbst recodiert Dependent	,540	,074	7,022	,000
		Index Autonomie recodiert Dependent	,562	,075	7,022	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,551	,074	7,022	,000
	Kendall's tau-c	,457	,065	7,022	,000
	Gamma	,819	,070	7,022	,000
	Spearman Correlation	,568	,076	7,134	,000 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,575	,075	7,269	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		109			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Entwicklungsmöglichkeiten

Crosstab

			Index Autonomie recodiert			Total
			weniger Autonomie	mittlere Autonomie	höhere Autonomie	
Index Entwicklungsmöglichkeiten recodiert	eher nicht zufrieden	Count	3	6	0	9
		% within Index Autonomie recodiert	33,3%	13,0%	,0%	8,4%
	teils teils zufrieden	Count	5	27	16	48
		% within Index Autonomie recodiert	55,6%	58,7%	30,8%	44,9%
	eher zufrieden	Count	1	13	36	50
		% within Index Autonomie recodiert	11,1%	28,3%	69,2%	46,7%
Total		Count	9	46	52	107
		% within Index Autonomie recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,123 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	30,471	4	,000
Linear-by-Linear Association	25,946	1	,000
N of Valid Cases	107		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,76.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric Index	,463	,073	5,985	,000
		Entwicklungsmöglichkeiten recodiert	,464	,075	5,985	,000
		Index Autonomie recodiert	,463	,072	5,985	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,463	,073	5,985	,000
	Kendall's tau-c	,398	,066	5,985	,000
	Gamma	,726	,085	5,985	,000
	Spearman Correlation	,489	,077	5,751	,000 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,495	,074	5,834	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		107			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.



## Bezahlung

Crosstab

			Index Autonomie recodiert			Total
			weniger Autonomie	mittlere Autonomie	höhere Autonomie	
Index Bezahlung recodiert	eher nicht zufrieden	Count	2	3	1	6
		% within Index Autonomie recodiert	25,0%	7,3%	2,0%	6,1%
	teils teils zufrieden	Count	5	26	22	53
		% within Index Autonomie recodiert	62,5%	63,4%	44,0%	53,5%
	eher zufrieden	Count	1	12	27	40
		% within Index Autonomie recodiert	12,5%	29,3%	54,0%	40,4%
Total	Count	8	41	50	99	
	% within Index Autonomie recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,006 <sup>a</sup>	4	,011
Likelihood Ratio	11,884	4	,018
Linear-by-Linear Association	11,238	1	,001
N of Valid Cases	99		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,309	,088	3,415	,001
		Index Bezahlung recodiert Dependent	,304	,087	3,415	,001
		Index Autonomie recodiert Dependent	,315	,089	3,415	,001

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,309	,088	3,415	,001
	Kendall's tau-c	,258	,076	3,415	,001
	Gamma	,530	,133	3,415	,001
	Spearman Correlation	,325	,092	3,382	,001 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,339	,093	3,545	,001 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		99			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Kollegen

**Crosstab**

			Index Autonomie recodiert			Total
			weniger Autonomie	mittlere Autonomie	höhere Autonomie	
Index Kollegen recodiert	eher nicht zufrieden	Count	0	1	0	1
		% within Index Autonomie recodiert	,0%	2,3%	,0%	,9%
	teils teils zufrieden	Count	5	17	5	27
		% within Index Autonomie recodiert	55,6%	38,6%	9,4%	25,5%
	eher zufrieden	Count	4	26	48	78
		% within Index Autonomie recodiert	44,4%	59,1%	90,6%	73,6%
Total	Count	9	44	53	106	
	% within Index Autonomie recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,324 <sup>a</sup>	4	,002
Likelihood Ratio	18,282	4	,001
Linear-by-Linear Association	15,082	1	,000
N of Valid Cases	106		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,374	,079	4,333	,000
		Index Kollegen recodiert Dependent	,316	,072	4,333	,000
		Index Autonomie recodiert Dependent	,458	,094	4,333	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,380	,080	4,333	,000
	Kendall's tau-c	,270	,062	4,333	,000
	Gamma	,690	,110	4,333	,000
	Spearman Correlation	,395	,084	4,386	,000 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,379	,083	4,177	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		106			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Direkter Vorgesetzte

Crosstab

			Index Autonomie recodiert			Total
			weniger Autonomie	mittlere Autonomie	höhere Autonomie	
Index Vorgesetzte recodiert	eher nicht zufrieden	Count	4	3	1	8
		% within Index Autonomie recodiert	50,0%	6,4%	1,9%	7,5%
	teils teils zufrieden	Count	3	32	22	57
		% within Index Autonomie recodiert	37,5%	68,1%	42,3%	53,3%
	eher zufrieden	Count	1	12	29	42
		% within Index Autonomie recodiert	12,5%	25,5%	55,8%	39,3%
Total	Count	8	47	52	107	
	% within Index Autonomie recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,378 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	22,756	4	,000
Linear-by-Linear Association	18,691	1	,000
N of Valid Cases	107		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,376	,086	4,164	,000
		Index Vorgesetzte recodiert Dependent	,373	,086	4,164	,000
		Index Autonomie recodiert Dependent	,379	,086	4,164	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,376	,086	4,164	,000
	Kendall's tau-c	,316	,076	4,164	,000
	Gamma	,615	,117	4,164	,000
	Spearman Correlation	,390	,089	4,345	,000 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,420	,092	4,741	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		107			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Kommunikation und Information

**Crosstab**

			Index Autonomie recodiert			Total
			weniger Autonomie	mittlere Autonomie	höhere Autonomie	
Index Kommunikation und Information recodiert	eher nicht zufrieden	Count	2	2	0	4
		% within Index Autonomie recodiert	22,2%	4,4%	,0%	3,7%
	teils teils zufrieden	Count	5	21	14	40
		% within Index Autonomie recodiert	55,6%	46,7%	26,4%	37,4%
	eher zufrieden	Count	2	22	39	63
		% within Index Autonomie recodiert	22,2%	48,9%	73,6%	58,9%
Total	Count	9	45	53	107	
	% within Index Autonomie recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,568 <sup>a</sup>	4	,001
Likelihood Ratio	16,688	4	,002
Linear-by-Linear Association	15,215	1	,000
N of Valid Cases	107		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,332	,086	3,715	,000
		Index Kommunikation und Information recodiert Dependent	,315	,082	3,715	,000
		Index Autonomie recodiert Dependent	,351	,090	3,715	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,333	,086	3,715	,000
	Kendall's tau-c	,270	,073	3,715	,000
	Gamma	,568	,123	3,715	,000
	Spearman Correlation	,347	,090	3,791	,000 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,379	,089	4,195	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		107			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Betriebsklima

Crosstab

			Index Autonomie recodiert			Total
			weniger Autonomie	mittlere Autonomie	höhere Autonomie	
Index Betriebsklima recodiert	teils teils zufrieden	Count	5	9	7	21
		% within Index Autonomie recodiert	62,5%	18,8%	13,0%	19,1%
	eher zufrieden	Count	3	39	47	89
		% within Index Autonomie recodiert	37,5%	81,3%	87,0%	80,9%
Total		Count	8	48	54	110
		% within Index Autonomie recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,076 <sup>a</sup>	2	,004
Likelihood Ratio	8,692	2	,013
Linear-by-Linear Association	6,900	1	,009
N of Valid Cases	110		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,53.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,202	,093	2,062	,039
		Index Betriebsklima recodiert Dependent	,156	,074	2,062	,039
		Index Autonomie recodiert Dependent	,285	,131	2,062	,039

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,211	,097	2,062	,039
	Kendall's tau-c	,176	,085	2,062	,039
	Gamma	,453	,186	2,062	,039
	Spearman Correlation	,217	,101	2,309	,023 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,252	,105	2,702	,008 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		110			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Gesamtarbeitszufriedenheit

Crosstab

			Index Autonomie recodiert			Total
			weniger Autonomie	mittlere Autonomie	höhere Autonomie	
Alles in allem zufrieden mit Tätigkeit im Unternehmen recodiert	eher nicht zufrieden	Count	0	2	0	2
		% within Index Autonomie recodiert	,0%	4,1%	,0%	1,8%
	teils teils zufrieden	Count	3	9	0	12
		% within Index Autonomie recodiert	33,3%	18,4%	,0%	10,9%
	eher zufrieden	Count	6	38	52	96
		% within Index Autonomie recodiert	66,7%	77,6%	100,0%	87,3%
Total	Count	9	49	52	110	
	% within Index Autonomie recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,743 <sup>a</sup>	4	,002
Likelihood Ratio	21,264	4	,000
Linear-by-Linear Association	11,954	1	,001
N of Valid Cases	110		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,319	,052	4,077	,000
		Alles in allem zufrieden mit Tätigkeit im Unternehmen recodiert	,223	,054	4,077	,000
		Index Autonomie recodiert	,563	,072	4,077	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,354	,057	4,077	,000
	Kendall's tau-c	,191	,047	4,077	,000
	Gamma	,842	,063	4,077	,000
N of Valid Cases		110			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Index Arbeitsbedingungen_rec_2	weniger Autonomie	9	3,78	,972	,324	3,03	4,52	2	5
	mittlere Autonomie	49	4,14	,736	,105	3,93	4,35	2	5
	höhere Autonomie	54	4,46	,605	,082	4,30	4,63	3	5
	Total	112	4,27	,723	,068	4,13	4,40	2	5
Index Tätigkeit selbst_rec_2	weniger Autonomie	8	2,75	,707	,250	2,16	3,34	2	4
	mittlere Autonomie	48	3,42	,647	,093	3,23	3,60	2	5
	höhere Autonomie	53	4,30	,723	,099	4,10	4,50	3	5
	Total	109	3,80	,858	,082	3,64	3,96	2	5
Index Entwicklungsmöglichkeiten_rec_2	weniger Autonomie	9	2,44	1,014	,338	1,67	3,22	1	4
	mittlere Autonomie	46	3,17	,996	,147	2,88	3,47	1	5
	höhere Autonomie	52	4,02	,754	,105	3,81	4,23	2	5
	Total	107	3,52	1,022	,099	3,33	3,72	1	5
Index Bezahlung_rec_2	weniger Autonomie	8	3,13	1,246	,441	2,08	4,17	2	5
	mittlere Autonomie	41	3,20	,843	,132	2,93	3,46	2	5
	höhere Autonomie	50	3,90	,839	,119	3,66	4,14	2	5
	Total	99	3,55	,940	,094	3,36	3,73	2	5
Index Kollegen_rec_2	weniger Autonomie	9	4,00	,707	,236	3,46	4,54	3	5
	mittlere Autonomie	44	4,09	,884	,133	3,82	4,36	2	5
	höhere Autonomie	53	4,64	,484	,067	4,51	4,77	4	5
	Total	106	4,36	,746	,072	4,21	4,50	2	5
Index Vorgesetzte_rec_2	weniger Autonomie	8	2,75	,886	,313	2,01	3,49	2	4
	mittlere Autonomie	47	3,15	,884	,129	2,89	3,41	1	5
	höhere Autonomie	52	4,02	,779	,108	3,80	4,24	2	5
	Total	107	3,54	,954	,092	3,36	3,72	1	5
Index Kommunikation_rec_2	weniger Autonomie	9	3,11	,782	,261	2,51	3,71	2	4
	mittlere Autonomie	45	3,71	,757	,113	3,48	3,94	2	5
	höhere Autonomie	53	4,00	,784	,108	3,78	4,22	2	5
	Total	107	3,80	,806	,078	3,65	3,96	2	5
Index Betriebsklima_rec_2	weniger Autonomie	8	3,38	,916	,324	2,61	4,14	2	5
	mittlere Autonomie	48	4,40	,707	,102	4,19	4,60	3	5
	höhere Autonomie	54	4,54	,605	,082	4,37	4,70	3	5
	Total	110	4,39	,731	,070	4,25	4,53	2	5
alles in allem zufrieden_Tätigkeit bei XY	weniger Autonomie	9	3,89	,782	,261	3,29	4,49	3	5
	mittlere Autonomie	49	4,14	,866	,124	3,89	4,39	2	5
	höhere Autonomie	52	4,65	,480	,067	4,52	4,79	4	5
	Total	110	4,36	,751	,072	4,22	4,51	2	5

## H: Hypothese 5

### Tätigkeit selbst

Crosstab

			Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert			Total
			bis 5	6-25	ab 26	
Index Tätigkeit selbst recodiert	eher nicht zufrieden	Count	3	2	0	5
		% within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	8,6%	4,3%	,0%	5,1%
	teils teils zufrieden	Count	18	22	4	44
		% within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	51,4%	47,8%	23,5%	44,9%
	eher zufrieden	Count	14	22	13	49
		% within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	40,0%	47,8%	76,5%	50,0%
Total	Count	35	46	17	98	
	% within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,019 <sup>a</sup>	4	,135
Likelihood Ratio	7,816	4	,099
Linear-by-Linear Association	5,912	1	,015
N of Valid Cases	98		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,87.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,220	,088	2,453	,014
		Index Tätigkeit selbst recodiert Dependent	,207	,083	2,453	,014
		Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert Dependent	,235	,095	2,453	,014

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,221	,088	2,453	,014
	Kendall's tau-c	,193	,079	2,453	,014
	Gamma	,374	,143	2,453	,014
	Spearman Correlation	,236	,095	2,376	,019 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,247	,090	2,496	,014 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		98			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.



## Kollegen

**Crosstab**

			Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert			Total
			bis 5	6-25	ab 26	
Index Kollegen recodiert	eher nicht zufrieden	Count	1	0	0	1
		% within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	2,9%	,0%	,0%	1,1%
	teils teils zufrieden	Count	11	10	2	23
		% within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	32,4%	23,3%	11,1%	24,2%
	eher zufrieden	Count	22	33	16	71
		% within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	64,7%	76,7%	88,9%	74,7%
Total	Count	34	43	18	95	
	% within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,980 <sup>a</sup>	4	,289
Likelihood Ratio	5,470	4	,242
Linear-by-Linear Association	4,304	1	,038
N of Valid Cases	95		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

**Directional Measures**

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,188	,087	2,082	,037
		Index Kollegen recodiert	,151	,072	2,082	,037
		Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	,249	,115	2,082	,037

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,194	,090	2,082	,037
	Kendall's tau-c	,143	,069	2,082	,037
	Gamma	,394	,175	2,082	,037
	Spearman Correlation	,205	,096	2,016	,047 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,214	,091	2,112	,037 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		95			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Gesamtarbeitszufriedenheit

Crosstab

			Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert			Total
			bis 5	6-25	ab 26	
Alles in allem zufrieden mit Tätigkeit im Unternehmen recodiert	eher nicht zufrieden	Count % within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	2 5,6%	0 ,0%	0 ,0%	2 2,0%
	teils teils zufrieden	Count % within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	5 13,9%	5 10,9%	0 ,0%	10 10,1%
	eher zufrieden	Count % within Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	29 80,6%	41 89,1%	17 100,0%	87 87,9%
Total			36 100,0%	46 100,0%	17 100,0%	99 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,268 <sup>a</sup>	4	,180
Likelihood Ratio	8,470	4	,076
Linear-by-Linear Association	4,940	1	,026
N of Valid Cases	99		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,173	,068	2,237	,025
		Alles in allem zufrieden mit Tätigkeit im Unternehmen recodiert	,117	,052	2,237	,025
		Dependent Betriebszugehörigkeitsdauer recodiert	,335	,125	2,237	,025

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,198	,077	2,237	,025
	Kendall's tau-c	,109	,049	2,237	,025
	Gamma	,551	,185	2,237	,025
N of Valid Cases		99			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Varianzanalyse

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Index Arbeitsbedingungen_rec_2	bis 5	36	4,36	,593	,099	4,16	4,56	3	5
	6-25	47	4,19	,825	,120	3,95	4,43	2	5
	ab 26	18	4,39	,698	,164	4,04	4,74	3	5
	Total	101	4,29	,726	,072	4,14	4,43	2	5
Index Tätigkeit selbst_rec_2	bis 5	35	3,51	,818	,138	3,23	3,80	2	5
	6-25	46	3,85	,868	,128	3,59	4,11	2	5
	ab 26	17	4,24	,831	,202	3,81	4,66	3	5
	Total	98	3,80	,873	,088	3,62	3,97	2	5
Index Entwicklungsmöglichkeiten_rec_2	bis 5	36	3,31	1,167	,194	2,91	3,70	1	5
	6-25	43	3,47	1,008	,154	3,15	3,78	1	5
	ab 26	17	3,94	,748	,181	3,56	4,33	3	5
	Total	96	3,49	1,046	,107	3,28	3,70	1	5
Index Bezahlung_rec_2	bis 5	30	3,30	,877	,160	2,97	3,63	2	5
	6-25	41	3,49	1,003	,157	3,17	3,80	2	5
	ab 26	17	3,94	,748	,181	3,56	4,33	3	5
	Total	88	3,51	,935	,100	3,31	3,71	2	5
Index Kollegen_rec_2	bis 5	34	4,21	,845	,145	3,91	4,50	2	5
	6-25	43	4,42	,698	,106	4,20	4,63	3	5
	ab 26	18	4,50	,618	,146	4,19	4,81	3	5
	Total	95	4,36	,743	,076	4,21	4,51	2	5
Index Vorgesetzte_rec_2	bis 5	32	3,38	1,070	,189	2,99	3,76	1	5
	6-25	45	3,58	,866	,129	3,32	3,84	2	5
	ab 26	18	3,67	,907	,214	3,22	4,12	2	5
	Total	95	3,53	,944	,097	3,33	3,72	1	5
Index Kommunikation_rec_2	bis 5	34	3,79	,880	,151	3,49	4,10	2	5
	6-25	44	3,70	,765	,115	3,47	3,94	2	5
	ab 26	18	4,00	,686	,162	3,66	4,34	3	5
	Total	96	3,79	,794	,081	3,63	3,95	2	5
Index Betriebsklima_rec_2	bis 5	35	4,40	,695	,117	4,16	4,64	3	5
	6-25	46	4,46	,751	,111	4,23	4,68	2	5
	ab 26	18	4,28	,752	,177	3,90	4,65	3	5
	Total	99	4,40	,727	,073	4,26	4,55	2	5
Index Autonomie_rec_2	bis 5	35	2,86	,430	,073	2,71	3,00	1	3
	6-25	47	2,77	,598	,087	2,59	2,94	1	3
	ab 26	18	2,94	,236	,056	2,83	3,06	2	3
	Total	100	2,83	,493	,049	2,73	2,93	1	3
alles in allem zufrieden_Tätigkeit bei XY	bis 5	36	4,14	,867	,144	3,85	4,43	2	5
	6-25	46	4,50	,691	,102	4,29	4,71	3	5
	ab 26	17	4,65	,493	,119	4,39	4,90	4	5
	Total	99	4,39	,753	,076	4,24	4,54	2	5

## I: Hypothese 6

### Arbeitsbedingungen

Crosstab

			höchste abgeschlossene Ausbildung recodiert			Total
			niedrigere Ausbildung	mittlere Ausbildung	höhere Ausbildung	
Index Arbeitsbedingungen recodiert	teils teils zufrieden	Count	14	6	1	21
		% within höchste abgeschlossene Ausbildung recodiert	29,8%	15,4%	7,7%	21,2%
	eher zufrieden	Count	33	33	12	78
		% within höchste abgeschlossene Ausbildung recodiert	70,2%	84,6%	92,3%	78,8%
Total		Count	47	39	13	99
		% within höchste abgeschlossene Ausbildung recodiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,282 <sup>a</sup>	2	,118
Likelihood Ratio	4,528	2	,104
Linear-by-Linear Association	4,106	1	,043
N of Valid Cases	99		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,76.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,191	,083	2,201	,028
		Index Arbeitsbedingungen recodiert Dependent	,148	,067	2,201	,028
		höchste abgeschlossene Ausbildung recodiert Dependent	,267	,115	2,201	,028

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,199	,087	2,201	,028
	Kendall's tau-c	,179	,081	2,201	,028
	Gamma	,453	,191	2,201	,028
	Spearman Correlation	,208	,091	2,093	,039 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,205	,087	2,060	,042 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		99			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## J: Hypothese 7

### Arbeitsautonomie

Crosstab

			Mitarbeiterunterteilt recodiert 2		Total
			keine MA unterstellt	MA unterstellt	
Index Autonomie recodiert	weniger Autonomie	Count	7	2	9
		% within Mitarbeiterunterteilt recodiert 2	8,1%	11,8%	8,7%
	mittlere Autonomie	Count	44	3	47
		% within Mitarbeiterunterteilt recodiert 2	51,2%	17,6%	45,6%
	höhere Autonomie	Count	35	12	47
		% within Mitarbeiterunterteilt recodiert 2	40,7%	70,6%	45,6%
Total	Count	86	17	103	
	% within Mitarbeiterunterteilt recodiert 2	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,487 <sup>a</sup>	2	,039
Likelihood Ratio	7,027	2	,030
Linear-by-Linear Association	2,379	1	,123
N of Valid Cases	103		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,49.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,123	,046	2,387	,017
		Index Autonomie recodiert Dependent	,161	,063	2,387	,017
		Mitarbeiterunterteilt recodiert 2 Dependent	,000	,000	<sup>c</sup>	<sup>c</sup>
	Goodman and Kruskal tau	Index Autonomie recodiert Dependent	,049	,032		,007 <sup>d</sup>
		Mitarbeiterunterteilt recodiert 2 Dependent	,063	,042		,040 <sup>d</sup>
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,050	,034	1,420	,030 <sup>a</sup>
		Index Autonomie recodiert Dependent	,037	,026	1,420	,030 <sup>e</sup>
		Mitarbeiterunterteilt recodiert 2 Dependent	,076	,052	1,420	,030 <sup>e</sup>
Nominal by Interval	Eta	Index Autonomie recodiert Dependent	,153			
		Mitarbeiterunterteilt recodiert 2 Dependent	,251			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d. Based on chi-square approximation

e. Likelihood ratio chi-square probability.

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. $\chi^2$ <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,251			,039
	Cramer's V	,251			,039
	Contingency Coefficient	,243			,039
Interval by Interval	Pearson's R	,153	,107	1,553	,124 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,181	,103	1,848	,067 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		103			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## K: Deutscher Abstract

Das Syndrom „Arbeitszufriedenheit“ ist ein zentraler und wichtiger Bestandteil des globalen Wirtschaftslebens und gleichzeitig ein kritischer Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Es wird proklamiert, dass sich Arbeitszufriedenheit positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt und Unternehmensleitungen daher bemüht sein sollten angenehme Rahmenbedingungen im Job zu schaffen.

Es werden verschiedene klassische Theorieansätze zu dieser Thematik diskutiert und in der vorliegenden Diplomarbeit ist Arbeitszufriedenheit als *„Einstellung zur Arbeit bzw. zur Arbeitssituation und diese Einstellungen sind dabei als aus der Erfahrung stammende wertende Stellungnahmen einem Gegenstand gegenüber zu verstehen.“* (NEUBERGER / ALLERBECK 1978 in ROSENSTIEL 2005: 289)

Im Anschluss an theoretische Ausführungen soll die Arbeitszufriedenheit eines internationalen Sportartikelunternehmens untersucht werden. Das ausgewählte Unternehmen lässt erstmalig eine Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit durchführen, da die Unternehmensleitung die Chance ergreift Stärken und Schwächen des Unternehmens durch ein Mitarbeiterfeedback zu analysieren, um darauffolgend abgestimmte Maßnahmen im Bereich der Mitarbeiterführung implementieren zu können.

Die Untersuchung erfolgt mittels einer schriftlichen, anonymen Mitarbeiterbefragung und es werden folgende Facetten der Arbeitszufriedenheit untersucht: Arbeitsbedingungen, Tätigkeit selbst, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung, Kollegen, direkter Vorgesetzte, Kommunikation und Information sowie Betriebsklima. Darüber hinaus werden noch die Gesamtarbeitszufriedenheit und die wahrgenommene Arbeitsautonomie einer Analyse unterzogen.

Resultate sind, dass die Arbeitsautonomie eine signifikante Determinante für Arbeitszufriedenheit darstellt und die untersuchten Moderatorvariablen keinen bzw. nur einen marginalen Einfluss auf die Zufriedenheit im Job ausüben.

Die untersuchten Hypothesen werden ganz, teilweise bzw. nicht bestätigt und es wird festgestellt, dass weiterer Forschungsbedarf im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit besteht, da es sich um ein ambivalentes Konstrukt handelt.

## **L: Englischer Abstract**

The syndrome “job satisfaction” is simultaneous a central and important component of the global economic life as well as critical success factor for an enterprise. It is proclaimed that job satisfaction positively affects the entrepreneurial success and managements should be endeavoured to create pleasant general workplace conditions.

Different classical theories are discussed in regards to this topic. In this thesis job satisfaction is understood as „*Einstellung zur Arbeit bzw. zur Arbeitssituation und diese Einstellungen sind dabei als aus der Erfahrung stammende wertende Stellungnahmen einem Gegenstand gegenüber zu verstehen.*“ (NEUBERGER / ALLERBECK 1978 in ROSENSTIEL 2005: 289)

After theoretical remarks, the job satisfaction within an international sporting goods enterprise is to be examined. For the first time the selected enterprise has made an employee survey on job satisfaction. The management takes the chance to investigate the strengths and weaknesses of the enterprise through feedback of their employees. Following the survey, co-ordinated measures in the human resource management should be implemented.

The empirical part of the research is carried out through a written, anonymous employee survey. The following facets of job satisfaction are examined: conditions of work, occupational activity, development possibilities, payment, colleagues, direct supervisors, communication and information, and work climate. Beyond these, the general job satisfaction and the additional variable work autonomy will be analysed.

One of the main results is that work autonomy represents a significant determinant for job satisfaction. The examined moderator variables don't have any or just a marginal influence on job satisfaction.

The examined hypotheses are either verified completely, partly or not all. These results determine that further research needs to be conducted in regards to job satisfaction. This is mainly due to the fact that job satisfaction is an ambivalent construct.



## **M: Curriculum Vitae**

### ***PERSÖNLICHE DATEN***

---

Name:	Elisabeth Wagner
Geburtsdatum und -ort:	5. März 1983 in Salzburg
Staatsangehörigkeit:	Österreich
Familienstand:	Ledig
Adresse:	Amaliastraat 51 3522 AT Utrecht - Niederlande
Email:	wagner.elisabeth@gmx.net

### ***AUSBILDUNG***

---

Seit Oktober 2002	Diplomstudium Soziologie (sozial- / wirtschaftsw. Stud.) an der Universität Wien
Februar 2005 – Juni 2005	Auslandssemester an der Universität Kopenhagen
Juni 2002	Reifeprüfung an der HBLA für wirtschaftliche Berufe in Neumarkt am Wallersee

### ***BERUFSERFAHRUNG***

---

Seit Oktober 2008	Nike European Operations Netherlands B.V. (Western & Central Eastern European Headquarters), Hilversum, Niederlande HR Service & Information Specialist
März 2008 – September 2008	Nike European Operations Netherlands B.V., Hilversum, Niederlande HR Service & Information Specialist - Praktikum
März 2007 – Februar 2008	Nike GmbH, Wien HR Generalist - Praktikum (Teilzeit)

### ***SPRACHKENNTNISSE***

---

Deutsch	Muttersprache
Englisch	Fließend in Wort und Schrift, Wirtschaftsenglisch
Spanisch	Mittleres Niveau, Wirtschaftsspanisch
Französisch	Maturaniveau
Dänisch	Grundkenntnisse