



Beiträge zur Sozial innovation

Nr. 3

Tino Vordank & Kristin Klabes

Messung der Arbeitszufriedenheit bei einem Engineering-Dienstleister der Automobilbranche

Methodische Überlegungen und
Befragungsdesign

ISSN 1610-7152

Beiträge zur Sozial innovation

Impressum

Beiträge zur Sozialinnovation

ISSN 1610-7152

Herausgegeben vom

Institut für Sozialinnovation e.V.

Postfach 62 03 72 ✦ 10793 Berlin

Tel./Fax: +49 700-ISINOVA-1

(+49 700-4746682-1)

Email: info@isinova.org

www.isinova.org

Redaktion: Dr. René John

Verlag: Eigenverlag

© Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Die Verwertung, der Nachdruck, die Vervielfältigung durch Kopie, sind nur mit Zustimmung des Herausgebers gestattet. Namentlich gekennzeichnete Beiträge und Kommentare geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zitation für pdf-Download:

Autor (Jahr): Titel. (BzS Nr.).

[www.isinova.org/wdokumente/bzs\[Nr\].pdf](http://www.isinova.org/wdokumente/bzs[Nr].pdf)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	6
1.1. Ausgangslage.....	6
1.2. Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit.....	6
2. Arbeitszufriedenheit.....	7
2.1. Die Geschichte der Arbeitszufriedenheitsforschung.....	7
2.2. Definitionen der Arbeitszufriedenheit.....	8
2.3. Abgrenzung zu themenverwandten Begriffen.....	10
a) Berufszufriedenheit.....	10
b) Arbeitsfreude.....	10
c) Betriebsklima.....	10
d) Arbeitsmotivation/Mitarbeitermotivation.....	10
e) Wohlbefinden.....	11
f) Lebenszufriedenheit.....	11
2.4. Theorien der Arbeitszufriedenheit.....	11
a) Inhaltstheorien der Motivation	12
Das Modell der Bedürfnishierarchie von Maslow (1954).....	12
Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959).....	12
Das Modell der Arbeitscharakteristika (Job-Characteristics-Model) von Hackman und Oldham (1980).....	12
b) Prozesstheorien der Motivation.....	13
Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) von Vroom (1964)....	13
Das Motivationsmodell von Porter und Lawler (1968).....	14
Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990).....	14
Die Gleichheits- („Equity-“) Theorie von Adams (1965).....	14
c) Die Typologie der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann (1975).....	15
d) Der Leistungs-Zufriedenheits-Motor von Borg (2000).....	16
2.5. Korrelate der Arbeitszufriedenheit.....	17
a) Arbeitszufriedenheit und Leistung.....	17
b) Arbeitszufriedenheit und Absentismus.....	18
c) Arbeitszufriedenheit und Fluktuation.....	18
d) Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	19
3. Konstruktion eines Instruments zur Messung der Arbeitszufriedenheit.....	20
3.1. Eine Auswahl von Verfahren zur Messung der Arbeitszufriedenheit.....	20
a) Der Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978)	20
b) Der Job Satisfaction Survey (JSS) von Spector (1985).....	20
c) Das Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima (BIMO) von Hossiep und Godovsky (2004).....	21
3.2. Gründe für die Konstruktion eines eigenen Fragebogens.....	21
3.3. Die Dimensionen des Fragebogens.....	21
a) Arbeit allgemein.....	23
b) Arbeitsbedingungen.....	23
c) Unternehmenspolitik.....	24
d) Einstellung zum Unternehmen.....	24

e) Beziehung zu Kollegen/-innen.....	25
f) Information/Kommunikation.....	25
g) Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten.....	25
h) Vorgesetztenverhalten.....	25
i) Gesundheit.....	26
j) Weitere erfasste Informationen.....	26
3.4. Formale Aspekte der Fragebogenkonstruktion.....	27
a) Fragebogeninstruktion.....	27
b) Itemformulierung und Antwortskalen.....	28
c) Itempolung.....	28
4. Durchführung der Befragung.....	29
4.1. Pretest.....	29
4.2. Mitarbeiterbefragung.....	29
a) Durchführung.....	29
b) Beschreibung der Teilnehmer.....	30
4.3. Itemanalyse.....	31
a) Gütekriterien des Messinstrumentes.....	31
Objektivität.....	31
Interne Konsistenz.....	31
b) Trennschärfe.....	32
c) Schwierigkeit.....	33
d) Auswirkung auf die Itemkonstellation.....	33
4.4. Kritische Bewertung des Messinstruments.....	36
4.5. Ausblick.....	37
5. Literatur.....	38
6. Anhang.....	44

Abkürzungsverzeichnis

ABB	Arbeitsbeschreibungs-Bogen
AM	Arithmetisches Mittel
BA	Berufsakademie
BIMO	Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima
FH	Fachhochschule
JDI	Job Descriptive Index
JSS	Job Satisfaction Survey
LZ-Motor	Leistungs-Zufriedenheits-Motor
MAB	Mitarbeiterbefragung
OCB	Organizational Citizenship Behavior
TAN	Transaction Number
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis einer Forschungs Kooperation mit einem deutschen Engineering-Dienstleister zum Thema Mitarbeiterzufriedenheitsmessung. Mitarbeiterzufriedenheit ist ein multidimensionales Konstrukt, zu dessen Messung und Messbarkeit bereits eine Vielzahl von Forschungsarbeiten vorliegen. In dieser Arbeit wird erneut deutlich, dass eine den statistischen Gütekriterien entsprechende Messung der Mitarbeiterzufriedenheit nur möglich ist, wenn das entsprechende Erhebungsinstrument kontextspezifisch, das heißt, im und mit dem zu untersuchenden Unternehmen gemeinsam entwickelt wird.

Die Autoren, die gleichzeitig Projektmitarbeiter in der Forschungs Kooperation waren, können in dieser Arbeit nachweisen, einen robusten, kontextspezifisch gültigen Fragebogen entwickelt und eingesetzt zu haben. Dabei wird auf die Besonderheit von Befragung, die online durchgeführt werden, eingegangen. Auch das hier dargestellte Erhebungsinstrument wurde u.a. online eingesetzt und konnte sich auch dort bewähren.

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Die Erforschung der Arbeitszufriedenheit hat eine fast 100-jährige Geschichte mit vielen Höhen und Tiefen und stellt eines der meist erforschten Gebiete der Psychologie dar. Nach einer Stagnation der Forschung ist das Interesse an der Arbeitszufriedenheit in den letzten Jahren wieder gewachsen, was nicht zuletzt durch die gesteigerte Bedeutsamkeit der Humanressource im Unternehmen erklärt werden kann. Durch die Zunahme des Konkurrenzdruckes und des globalen Wettbewerbs rückt der Mitarbeiter immer weiter in den Mittelpunkt. Es kann zunehmend nur durch das Personal und sein Wissen ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden. Somit rücken auch die Interessen der Mitarbeiter in den Vordergrund. Weiterhin geben Bungard und Jöns (1997) an, dass durch Mitarbeiterbefragungen die Akzeptanz für neue Entwicklungen im Unternehmen erhöht werden kann, indem Defizite und Wünsche widerspiegelt werden. Daneben gehört eine Messung der Arbeitszufriedenheit zum „guten Ton“ eines Unternehmens und kann als Marketing-Instrument nach außen dienen (Bungard & Jöns, 1997).

Trotz der zunehmenden Durchführung von Mitarbeiterbefragungen gibt es immer noch Schwierigkeiten bei der Messung von Arbeitszufriedenheit. Durch das Fehlen einer einheitlichen Definition (siehe Diskussion Kapitel 2.2) kann keine eindeutige Operationalisierung vorgenommen werden, so dass unterschiedliche standardisierte Messinstrumente vorliegen. In der Praxis sind diese meist nur als Anhaltspunkte verwendbar, da jedes Unternehmen andere Anforderungen an eine Umfrage stellt und aus diesem Grund jeweils individuelle Instrumente entwickelt werden müssen.

Aufgrund der Wichtigkeit dieses Themas, vor allem in der Praxis, ist weitere Forschung unbedingt nötig. Mit Hilfe dieses Projekts sollen zusätzliche Erkenntnisse zur Konstruktion eines Fragebogens sowie zu moderierenden Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit gewonnen werden.

1.2. Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit

Die Messung der Arbeitszufriedenheit im untersuchten Unternehmen wurde im Juni 2006 in allen deutschen Standorten durchgeführt und anschließend ausgewertet. Da die letzte Mitarbeiterbefragung bereits einige Jahre zurückliegt, war das Ziel, eine möglichst breit gefächerte Befragung durchzuführen, die viele Bereiche und Thematiken erfasst. Gleichzeitig sollten jedoch auch spezifische Inhalte mit aufgenommen werden, die aufgrund der Veränderungen innerhalb der des Unternehmens in den Mittelpunkt gerückt sind. Durch das Wachstum der Firma in den 1990er Jahren und mit der damit verbundenen Zunahme der Mitarbeiterzahl, dem wirtschaftlichen Einbruch des Marktes und der daraus resultierenden Freisetzung Mitarbeitern wurden Themen wie Commitment¹ oder die Attraktivität des Unternehmens als wichtige Bereiche in die Befragung mit aufgenommen.

Der Bericht beschreibt die Entwicklung eines Fragebogens zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, der die speziellen Anforderungen des Unternehmens berücksichtigt. Als Basis dient die Anwendung testtheoretischer, wissenschaftlicher Erkenntnisse, um eine fundierte Konstruktion und Auswertung gewährleisten zu können.

¹ Unter Commitment wird die „(...) emotionale Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen (...)“ (Borg, 2000, S. 106) verstanden.

2. Arbeitszufriedenheit

2.1. Die Geschichte der Arbeitszufriedenheitsforschung

Um die Erforschung der Arbeitszufriedenheit besser verstehen zu können, wird im Folgenden ein kurzer Abriss über die Geschichte der Arbeitszufriedenheitsforschung gegeben. Dabei werden wichtige Untersuchungen und Theorien herausgestellt und diskutiert.

Zur Zeit der Industrialisierung, die in England im 18. Jahrhundert begann und sich bis zum 19. Jahrhundert nach Europa und den USA ausbreitete, wurde der Fokus der Unternehmer und der Forschung ausschließlich auf wirtschaftliche Aspekte gelegt. Die Bedürfnisse der Beschäftigten wurden weitestgehend ignoriert. Dies änderte sich 1911 mit der Scientific-Management-Theorie von Taylor. Er vertrat die Annahme, dass Mitarbeiter nicht nur durch finanzielle Aspekte zu motivieren seien, sondern ebenfalls durch die Änderung der Arbeitsbedingungen. Dadurch könne die Einstellung jedes einzelnen Mitarbeiters beeinflusst werden (Weinert, 2004).

Seit dieser Zeit stieg das Interesse an der Erforschung von Faktoren, die die Arbeitsleistung beeinflussen und bekam durch die „Hawthorne-Studien“ (vgl. Roethlisberger & Dickson, 1939) eine neue Wendung. Während der Untersuchung unterschiedlicher Arbeitsbedingungen, die die Arbeitsleistung potentiell beeinflussen, wurden die Forscher darauf aufmerksam, dass es kein generelles Muster gab, sondern die Mitarbeiter individuell auf Veränderungen am Arbeitsplatz reagierten. Roethlisberger und Dickson konnten daraufhin die Variablen soziale Beziehungen, Führungsstil, Einfluss der Arbeitsgruppe, Kommunikation und Arbeitssituation als solche beeinflussende Faktoren identifizieren. Sie hatten nicht nur Auswirkungen auf die Ausprägung der Einstellung, sondern auch auf die Arbeitszufriedenheit und die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation (Weinert, 2004).

Ausgehend von den Hawthorne-Studien entwickelte sich eine neue Forschungsrichtung - die Human-Relations-Bewegung. Dabei standen nicht mehr ökonomische Aspekte im Vordergrund, sondern die menschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz. Neben Mayo, Roethlisberger und Dickson zählt eine weitere Gruppe von Forschern zur Bewegung, die sich vor allem mit Führungs- und Gruppenforschung befasst haben. Zu diesen gehören beispielsweise Kurt Lewin, die Michigan-Leadership-Gruppe (Katz und Likert) sowie die Ohio-Leadership-Gruppe, zu der unter anderem Fleishman und Stogdill zählen. (Kirchler, 2005).

Die erste Untersuchung, die sich direkt auf die Messung von Arbeitszufriedenheit bezieht, wurde von Hoppock (1935) durchgeführt, der belegen konnte, dass Personen mit einem höherqualifizierten Beruf in einer leitenden Stelle eine höhere Arbeitszufriedenheit vorweisen als Beschäftigte ohne Ausbildung. Während Hoppock annahm, dass die Mitarbeiterzufriedenheit durch situative Faktoren beeinflusst wird, war Schaffer (1953) der Meinung, dass dies durch personale Variablen geschieht. Er entwickelte eine Theorie, die 12 Grundbedürfnisse des Menschen beschreibt und anhand derer der Nachweis erbracht werden konnte, dass es personale und motivationale Faktoren gibt, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen.

In den folgenden Jahren wurde das Konzept der Arbeitszufriedenheit eingehender erforscht. Dabei waren vor allem die Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit auf die Arbeitsleistung von Interesse. Die zahlreichen, jedoch inkonsistenten Ergebnisse werden im Kapitel 2.5 genauer disku-

tiert. In Deutschland erreichte das Forschungsinteresse bezüglich der Arbeitszufriedenheit in den 1970er Jahren seinen Höhepunkt, unter anderem mit Arbeiten von Neuberger (1974) und Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975).

Neuberger (1985) gibt zwei Gründe für den schwankenden Verlauf des Forschungsinteresses, erst in den 1920/30er Jahren und noch einmal in den 1970er Jahren, an. Zum einen rückte die Mitarbeiterzufriedenheit in den Vordergrund als Steuerungsstrategien wie Lohn oder Kündigungsdrohung keine Wirkung mehr zeigten. Der Mitarbeiter konnte nun nicht weiter gezwungen werden, er musste ein eigenes Wollen zum Arbeiten entwickeln. Der zweite Grund liegt in den negativen materiellen Veränderungen dieser Zeiten. Um von diesen Problemen abzulenken, wurden Aspekte wie gemeinsame Projektgruppen oder veränderte Führungsgrundsätze ins Spiel gebracht. Die Formulierungen der Fragen zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit haben sich heute dahingehend verändert, dass die Ableitung konkreter Maßnahmen aus den Ergebnissen möglich ist. Seitdem werden Mitarbeiterbefragungen als Mittel der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt (Bungard & Jöns, 1997).

2.2. Definitionen der Arbeitszufriedenheit

Wie in der Einleitung bereits erwähnt wurde, ist es trotz jahrelanger Bemühungen bisher noch nicht gelungen, eine Definition zu finden, welche den Bereich der Arbeitszufriedenheit eindeutig abdeckt und erklärt. Folglich hat sich ein Theoriepluralismus entwickelt, welcher zu sehr unterschiedlichen Forschungsergebnissen geführt hat. Die meisten Ansätze zur Erklärung und Operationalisierung von Arbeitszufriedenheit wurden vor allem in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts aufgestellt.

Für eine erste Definition werden jeweils die Wörter „Arbeit“ und „Zufriedenheit“ definiert, wobei der Begriff „Arbeit“ von Semmer und Udris (2004) als „(...) zielgerichtete menschliche Tätigkeit zum Zwecke der Transformation und Aneignung der Umwelt (...)“ (S. 158) bezeichnet wird. Der Ausdruck „zufrieden sein“ wird im Duden (Das Bedeutungswörterbuch, 2002) dadurch definiert, dass eine Person „innerlich ausgeglichen [ist], sich mit den Gegebenheiten in Einklang befinde[t] und keine Veränderung der Umstände wünsch[t]“ (S. 1081). Bei der Zusammensetzung beider Begriffserklärungen zu einer Gesamtdefinition von Arbeitszufriedenheit, besteht jedoch das Problem darin, dass allein für das Wort „Arbeit“ unzählige Definitionsmöglichkeiten vorliegen und dass „(...) auch der Begriff der Arbeit selbst in Abhängigkeit vom jeweiligen Gesellschafts- und Menschenbild unterschiedlich [ist].“ (Schuler, 1993, S. 134). Dadurch ist es auf diesem Wege unmöglich, eine allgemeingültige Definition von Arbeit und somit auch von Arbeitszufriedenheit zu finden.

Auf der Grundlage von Neuberger & Allerbeck (1978) hat Nerdinger (1995) in einer anderen Herangehensweise die Definitionen von Arbeitszufriedenheit in fünf Klassen aufgeteilt. Diese Gliederung dient im weiteren Verlauf als Grundlage, um die Problematik näher einzugrenzen und zu beleuchten.

In der ersten Gruppe von Definitionen wird die Arbeitszufriedenheit als Resultat der Bedürfnisbefriedigung angesehen. Dabei wird die Annahme, dass jeder Mensch persönliche Bedürfnisse bzw. Motive besitzt, auf den Arbeitskontext übertragen. Eine Definition von Nerdinger (1995) verdeutlicht diesen Aspekt: „(...) Werden in der Arbeit Bedürfnisse befriedigt bzw. die Ziele des Handelns erreicht, dann stellt sich als Ergebnis das Gefühl der Zufriedenheit ein (...)“ (S. 18). Die-

se enge Verbindung zwischen Motivation und Arbeitszufriedenheit, wie sie hier vertreten wird, kann durch die zahlreichen Motivationstheorien, die immer wieder zur Erklärung und Beschreibung von Arbeitszufriedenheit herangezogen werden, verdeutlicht werden.

Eine weitere Definitionsgrundlage liefern Bruggemann et al. (1975). Sie verstehen Arbeitszufriedenheit als eine Ausprägung der Soll-Ist-Differenz. Der Ist-Wert beschreibt dabei die derzeitige Situation am Arbeitsplatz und deren Einschätzung, während der Soll-Wert die Erwartungen der Bedingungen ausdrückt. Je geringer die Diskrepanz zwischen beiden Werten ist, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit. Bruggemann entwickelte daraus eine eigene Theorie zur Entstehung von Mitarbeiterzufriedenheit, die im Kapitel c genauer vorgestellt wird.

Nachfolgend wird eine für diese Arbeit gültige Definition erarbeitet, welche die drei nun folgenden Klassifikationen vereint. Arbeitszufriedenheit wird im ersten Fall als operationale Definition betrachtet. Es wird also ein Instrument entwickelt und angewendet, welches Arbeitszufriedenheit messen soll. Durch die darin enthaltenen Fragen bzw. Items wird das Konstrukt festgelegt. Zweitens wird hier Arbeitszufriedenheit als Maß für die Einstellung zur Arbeit definiert. Eine Person bewertet demnach ein Objekt, in diesem Fall Arbeit, „(...) mit einem gewissen Grad von Zuneigung oder Abneigung (...)“ (Stroebe, Jonas, Hewstone, 2002, S. 267). Spector (1997) greift diese Annahme auf und erweitert sie dahingehend, dass unterschiedliche Aspekte des Arbeitslebens bewertet werden, was auch für diese Arbeit zutrifft. Eng verbunden mit dieser Definitionsmöglichkeit ist die dritte Gruppe, deren Autoren Arbeitszufriedenheit als affektive Bewertungsreaktion beschreiben. Sie beziehen sich dabei auf das Gefühl, welches sich als Folge der Arbeitsbewertung einstellt. Neuberger und Allerbeck (1978) zeigen dafür ein anschauliches Beispiel: „Zufriedenheit ist ein Friede der Seele, sie ist frei von der Unruhe und Gespanntheit unerfüllter Ansprüche, während Unzufriedenheit wie ein Stachel in der Seele wirkt, der den Menschen nicht zur Ruhe kommen lässt.“ (S. 13).

An den betrachteten Definitionsversuchen ist deutlich zu erkennen, welche Vielfalt von Betrachtungsweisen und Interpretationsspielräumen des Begriffes „Arbeitszufriedenheit“ existiert. Auch wenn keine Definition möglich ist, die alle Aspekte abdeckt, konnte für die vorliegende Arbeit eine definitorische Grundlage gefunden werden, welche vor allem die letzten drei der angesprochenen Konzepte integriert. Arbeitszufriedenheit soll hier betrachtet werden als „(...) subjektives, situationsabhängiges und dynamisches Beurteilungsergebnis über die eigene Arbeitssituation.“ (Bayard, 1997, S. 20). Durch die Verwendung des Begriffes „dynamisch“ wird deutlich, dass es durchaus zu Veränderungen der Beurteilungen kommen kann. Es wird also nur eine ‚Momentaufnahme‘ der Bewertung gezeigt, die durch unterschiedliche Faktoren jederzeit beeinflusst werden kann.

Abschließend weisen die Autoren darauf hin, dass in der Literatur die Begriffe Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit oft gleich gesetzt werden. Im Rahmen dieser Arbeit sollen auch hier diese beiden Begriffe synonym verwendet werden.

2.3. Abgrenzung zu themenverwandten Begriffen

Wie die Diskussion um die Definition von Arbeitszufriedenheit zeigt, ist eine einheitliche Formulierung des Inhaltes bisher in der Forschung nicht gefunden worden. Deshalb soll der hier verwendete Begriff von den folgenden Konstrukten abgegrenzt werden.

a) Berufszufriedenheit

Im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit wird mit dem Begriff der Berufszufriedenheit der Langzeitbezug der Zufriedenheit hervorgehoben. Bruggemann et al. (1975) verstehen darunter die „(...) durchschnittliche Arbeitszufriedenheit über einen längeren Zeitraum, gegebenenfalls unter Bezug auf mehrere Arbeitsverhältnisse und/oder verschiedene Arten von Erwerbstätigkeit.“ (S. 19). Viele Autoren benutzen diesen Begriff synonym zum Arbeitszufriedenheitsbegriff. In diesem Projekt wird jedoch hierauf nicht Bezug genommen, da sich die Messung auf eine Momentaufnahme der Zufriedenheit bezieht.

b) Arbeitsfreude

Friedmann hat 1952 das Wort „Arbeitsfreude“ definiert. Für ihn stellt sich „(...) Arbeitsfreude nur dort ein, wo der Arbeiter einen tatsächlichen Einfluss auf die Mittel und Ziele seiner beruflichen Tätigkeit besitzt.“ (Ulich, 2005, S. 142). Arbeitsfreude ist außerdem abhängig von der Persönlichkeit einer Person sowie von bestimmten Charakteristika der Tätigkeit, wie die erlebte Kontrolle, die Zusammensetzung der Arbeit sowie die Verantwortung. Um also Arbeitsfreude zu erreichen muss die Arbeitsaufgabe eine zielgerichtete Tätigkeit sein, die autonom erfüllt werden kann und die den Neigungen der Person entspricht (vgl. Ulich). Der größte Unterschied zur Arbeitszufriedenheit besteht darin, dass hier nur positive Konnotationen zugelassen werden (Bayard, 1997).

c) Betriebsklima

Der Begriff „Betriebsklima“ wird in der Literatur als schwer definierbar bezeichnet. Der Grund dafür liegt darin, dass es „(...) unklar bleibt, ob eine Stimulusdefinition (Bedingungen der betrieblichen Umwelt) oder eine Responseudefinition (Reaktionen auf diese Bedingungen) vorgezogen werden soll.“ (Beckerath, Sauermann, Wiswede, 1981, S. 110). Die Autoren postulieren, dass der letztgenannte Aspekt zutreffend ist, das heißt bestimmte Einstellungen bzw. das Erleben betont werden. Der Unterschied zur Arbeitszufriedenheit besteht darin, dass diese eine Bewertung, Betriebsklima hingegen eine Beschreibung darstellt (vgl. Beckerath et. al).

d) Arbeitsmotivation/Mitarbeitermotivation

Die Konzepte Zufriedenheit und Motivation liegen nahe beieinander und stellen sich gegenseitig beeinflussende Größen dar. Viele Motivationstheorien werden zur Beschreibung von Arbeitszufriedenheit herangezogen. Und auch hier zeigt sich das Problem, dass keine einheitliche Definition gefunden werden kann. Steers und Porter (1991) haben aus einer Vielzahl von Definitionsversuchen drei Hauptpunkte herausgefiltert, die das Konstrukt Motivation am deutlichsten beschreiben. Motivation befasst sich demnach damit:

1. was Menschen Antrieb verleiht
2. was ihr Verhalten kanalisiert bzw. in eine bestimmte Richtung steuert sowie
3. wie ihr Verhalten aufrechterhalten wird.

Schlussfolgernd lässt sich der Begriff Arbeitsmotivation also dadurch eingrenzen, dass damit die „(...) inhaltliche Ausrichtung des arbeitsbezogenen Verhaltens sowie die Intensität und Zeitdauer des Verhaltens (...)“ (Gebert & von Rosenstiel, 2002, S. 43) erklärt werden kann.

Im Gegensatz zu (Arbeits-)Zufriedenheit werden also mit Arbeitsmotivation zielgerichtetes Verhalten sowie persönliche Bedürfnisse und Motive in Verbindung gebracht. Da das Konzept der

menschlichen Motivation eines der grundlegendsten ist und die Beziehung zwischen situativen Bedingungen und beobachtbaren Verhaltensweisen am besten beschreibt (Gebert & von Rosenstiel), lässt es sich sehr gut auf das Thema Arbeitszufriedenheit anwenden – sowohl zu dessen Erklärung als auch zur Beschreibung. Einstellungen und Gefühle werden, im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit, bei den Motivationstheorien nicht berücksichtigt (Weinert, 2004).

e) Wohlbefinden

Unter Wohlbefinden versteht Bayard (1997) ein „(...) unreflektiertes Globalempfinden der momentanen Lage (...)“ (S. 21), welches gefühls- und stimmungsabhängig ist. Im Gegensatz dazu ist die Arbeitszufriedenheit ein vergangenheitsorientiertes Konstrukt, bei dem die kognitive Urteilsbildung auf objektiveren Kriterien beruht.

f) Lebenszufriedenheit

Diese Definition steht im engen Zusammenhang mit dem Konzept des Wohlbefindens. Darunter wird „(...) eine individuelle, oft das ganze Leben umfassende Zielvorstellung (...)“ (Frey, von Rosenstiel & Hoyos, 2005, S. 231) verstanden. Der Begriff weicht vom Konzept der Arbeitszufriedenheit in dem Maße ab, als dass eine Gesamtbewertung des eigenen Lebensgefühles und der damit verbundenen Umstände erfolgt und ist demnach nicht nur auf den Teil der Arbeit fixiert.

2.4. Theorien der Arbeitszufriedenheit

Wie bereits in vorhergehenden Kapiteln diskutiert wurde, gibt es kein eindeutiges Modell zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit, sie wird vielmehr anhand motivationstheoretischer Modelle begründet. Diese wurden entweder in direktem Bezug zur Arbeitsmotivation aufgestellt oder hinsichtlich dieses Themas angewandt, wie beispielsweise das Modell der Bedürfnishierarchie von Maslow (1954, vgl. Kapitel a). Nur wenige Theorien wurden speziell zum Konzept der Arbeitszufriedenheit konzipiert. Exemplarisch sei hier das Modell von Bruggemann et al. (1975, vgl. Kapitel c) genannt.

Motivationstheorien werden aufgrund der unterschiedlichen Art der Fragestellung in Inhalts- und Prozesstheorien unterteilt, wobei erstere die Faktoren beschreiben, welche Menschen zur Arbeit motivieren und letztere „(...) erklären, wie Arbeitsverhalten energetisiert, gerichtet und beendet wird“ (Weinert, 2004, S. 190). Nachfolgend wird eine Auswahl von Theorien, die im Rahmen dieser Arbeit relevant sind, kurz vorgestellt und bewertet. Dabei wird auf ein neueres Modell von Borg (2000) übergeleitet, welches einen umfassenden Ansatz zum Thema Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbefragungen darstellt.

a) Inhaltstheorien der Motivation

- *Das Modell der Bedürfnishierarchie von Maslow (1954)*

Maslow gibt in seinem Modell eine Hierarchie von fünf Bedürfnisklassen an. Erst bei der Befriedigung der Bedürfnisse einer Klasse können die der nächst höher liegenden Stufe aktiviert werden. Den untersten Rang bilden die physiologischen Grundbedürfnisse wie Hunger oder Durst, gefolgt von den Sicherheitsbedürfnissen, den sozialen Bedürfnissen, den Bedürfnissen nach Wertschätzung und schließlich denen nach Selbstverwirklichung. Die Bedürfnisse der untersten vier Gruppen werden auch als Defizitmotive bezeichnet, da die Aktivierung aufgrund eines Mangels erfolgt, der jedoch gesättigt werden kann. Das höchste Bedürfnis der Selbstverwirklichung kann keiner Sättigung unterliegen und wird daher auch Wachstumsmotiv genannt (Kirchler, 2005).

Das Modell wurde unter anderem dahingehend kritisiert, dass die Einteilung der fünf Klassen nicht empirisch-wissenschaftlich entwickelt wurde (Weinert, 2004). Auch deuten Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass die Theorie bezogen auf Arbeitsmotivation und -zufriedenheit empirisch nicht vollständig nachgewiesen werden kann (Six & Kleinbeck, 1989). Dennoch ist sie in der Praxis immer noch weit verbreitet.

- *Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959)*

Bereits am Namen ist die Kernaussage des Modells zu erkennen, dass zwei Faktorengruppen existieren, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Zum einen gibt es die „Motivatoren“ („satisfiers“), die zur Zufriedenheit des Mitarbeiters führen können. Laut der Studie von Herzberg et al. (1959) gehören dazu Leistungserfolg, Anerkennung, interessanter Arbeitsinhalt, Verantwortungsübernahme und Beförderung. Die zweite Klasse von Faktoren stellen die sog. „Hygienefaktoren“ („dissatisfiers“) dar, welche zwar nicht zur Zufriedenheit führen, aber Unzufriedenheit vermeiden können. Zu ihnen zählen Bezahlung, Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten, fachliche Kompetenz des Vorgesetzten, Statusfragen, Firmenpolitik und -leitung, Arbeitsbedingungen sowie Arbeitsplatzsicherheit (Six & Kleinbeck, 1989). Die Motivation der Mitarbeiter erfolgt also weitestgehend intrinsisch und die Zufriedenheit kann durch äußere Faktoren weniger stark und auch nur indirekt beeinflusst werden als bis dahin angenommen. Das Unternehmen ist deshalb dazu aufgefordert „(...) eine Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen [zu] schaffen, die es Arbeitenden erlaubt, sich selbst zu motivieren.“ (Kirchler, 2005, S. 329).

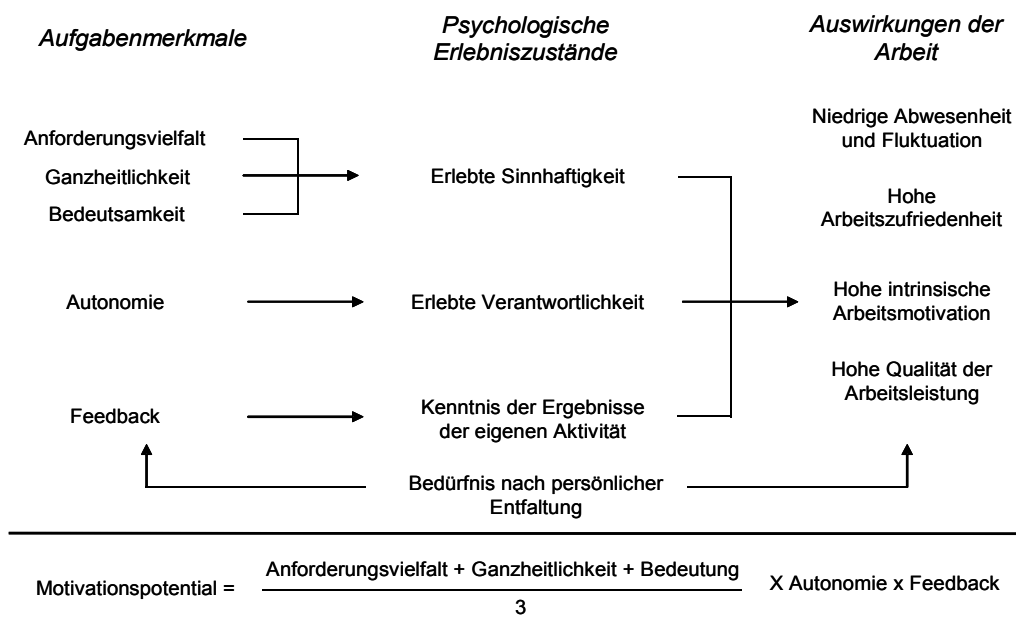
Die wichtigsten Kritikpunkte an Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie zählt Weinert (2004) auf. Neben dem Problem der Methodengebundenheit und der fraglichen Generalisierbarkeit der Ergebnisse wird auch der Punkt der Übersimplifizierung angesprochen. Aber genau das könnte den Grund für die hohe Popularität des Modells in der Praxis darstellen. Denn trotz der relativ großen Anzahl von Einwänden ist dieses Modell das wohl bekannteste und meist angewandte in der unternehmerischen Praxis.

- *Das Modell der Arbeitscharakteristika (Job-Characteristics-Model) von Hackman und Oldham (1980)*

Hackman und Oldham stützen sich bei ihrem Modell auf fünf Faktoren der Arbeitsgestaltung (vgl. Abbildung 3.1), die unterschiedliche Auswirkungen auf den psychologischen Erlebniszustand und somit auf die Motivation einer Person haben. Bei einer starken Ausprägung der Größen Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutung der Arbeit sowie Autonomie und Rückmeldung besteht eine hohe Motivation bei den Mitarbeitern. Als Folge davon kommt es zur Erhöhung der Leistung und Arbeitszufriedenheit eines Angestellten sowie zur Verringerung von Absentismus und Fluktuation. Der Arbeitgeber kann also durch geeignete Maßnahmen aktiv das Motivationspotential und somit die Arbeitszufriedenheit seines Personals beeinflussen.

Abbildung 3.1

Das „Modell der Arbeitscharakteristika“ von Hackman und Oldham (in Anlehnung an: Kirchler, 2005, S. 232)



Die Theorie wurde in vielen Studien überprüft und konnte weitgehend bestätigt werden. Jedoch gibt es auch hier einige methodische und inhaltliche Fragen, die bisher noch nicht beantwortet werden konnten. So ist es beispielsweise unklar, ob die fünf Kerndimensionen unabhängig voneinander sind. Eine detaillierte Auflistung über weitere Kritikpunkte gibt Weinert (2004).

b) Prozesstheorien der Motivation

- Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) von Vroom (1964)

Diese Theorie stellt die erste und wohl auch prominenteste der sog. Erwartungs-mal-Wert-Theorien dar. Bei dieser Gruppe von Theorien wird davon ausgegangen, dass eine Person, die die Wahl zwischen mehreren Handlungsalternativen mit ungewissen Ausgängen und Konsequenzen hat, sich für diese entscheidet, bei der „(...) das Produkt der Wahrscheinlichkeiten eines bestimmten Ergebnisses und seines Nutzens am höchsten ist.“ (Schuler, 2006, S. 390).

Vroom verknüpft bei seinem Modell diese verschiedenen Motivationsvariablen und postuliert einen Zusammenhang zwischen der Valenz, also dem individuellen intrinsischen Wert eines Handlungsergebnisses, der Erwartung gegenüber der Ausführbarkeit einer Handlung sowie der Instrumentalität, welches die Art der Beziehung zwischen den Handlungsergebnissen darstellt. Er fügt damit eine neue gedankliche Variable ein. Mit Hilfe präziser mathematischer Formeln kann die Valenz des Handlungsergebnisses und die Entscheidung über die Handlungsalternativen berechnet werden.

Untersuchungen zeigen, dass eine relative genaue Prognostizierbarkeit von Handlungen durch das Modell gegeben ist (Schuler, 2006). Doch trotz der starken Erklärungskraft des Modells wurde es hinsichtlich verschiedener, vor allem methodischer Punkte kritisiert (vgl. Kirchler, 2005).

In Folge dessen kam es zu Revisionen und Erneuerungen, unter anderem durch Porter und Lawler, deren Modell im Folgenden näher vorgestellt werden soll.

- *Das Motivationsmodell von Porter und Lawler (1968)*

Das Modell von Porter und Lawler stellt eine Weiterentwicklung der VIE-Theorie dar und unterscheidet sich vor allem durch seine zirkuläre, rückkoppelnde Darstellung zwischen Leistung und Zufriedenheit. Gleichfalls ist es besser auf den organisationalen Rahmen zugeschnitten und beinhaltet mehr kognitive Elemente. So wurde beispielsweise eine Differenzierung zwischen intrinsischer und extrinsischer Belohnung vorgenommen (Scholz, 2000).

Aus Sicht der Arbeitszufriedenheit handelt es sich jedoch eher um ein Diskrepanz-Modell, da postuliert wird, dass Arbeits(un-)zufriedenheit aufgrund des Vergleichs von tatsächlicher und erwarteter Belohnung entsteht. Es zeigt aber auch, dass ein glücklicher Mitarbeiter nicht unbedingt produktiver sein muss (Weinert, 2004). Das Modell konnte in mehreren Studien (vgl. Six & Kleinbeck, 1989) empirisch belegt werden.

- *Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990)*

Locke und Latham konnten mit ihrer Theorie zeigen, dass das Ausmaß von Leistungen durch unterschiedliche Zielsetzungen begründet werden kann. Sie gehen davon aus, dass Ziele einen direkten Einfluss auf die Motivation von Personen haben, indem sie die Aufmerksamkeit auf die handlungsrelevanten Informationen lenken (Kirchler, 2005). Dadurch werden die Ausdauer und Hartnäckigkeit bezüglich der Aufgabe und folglich auch die Leistung beeinflusst. Dafür ist es jedoch nötig, die Ziele herausfordernd aber erreichbar als auch spezifisch zu setzen. Kommt es schließlich zur Zielerreichung und damit zur intendierten Leistung, wird Arbeitszufriedenheit erreicht (Six & Kleinbeck, 1989). Aufgrund von Untersuchungen, die unterschiedliche Moderatorvariablen für die Beziehung zwischen Zielsetzung und Leistung gefunden haben, wurde das Modell später von ihnen erweitert. Zu diesen Größen zählen Selbstwirksamkeit, Rückmeldung und Aufgabenkomplexität. Das Modell konnte in zahlreichen Studien bestätigt werden und ist laut Kirchler eine der am besten nachgewiesenen Theorien der Arbeits- und Organisationspsychologie.

- *Die Gleichheits- („Equity-“) Theorie von Adams (1965)*

Diese Theorie basiert auf dem Ansatz sozialer Vergleichsprozesse. Adams geht davon aus, dass das Verhältnis des Einsatzes („Input“) und des Ergebnisses („Output“) einer Person dem einer anderen entsprechen muss, um ein Gefühl der Verteilungsgerechtigkeit zu erzielen (Schuler, 2006). Dafür ist der Vergleich mit anderen Personen nötig. Sollten Abweichungen zwischen den Relationen beider Personen vorhanden sein, kommt es zu Spannungen im Individuum. Dies führt dazu, dass eine Lösung des Konflikts durch unterschiedliche Mechanismen (vgl. Schuler), beispielsweise durch die Verringerung der eigenen Anstrengung, erreicht werden will. Die Theorie wurde vor allem auf die Zufriedenheit mit der Bezahlung angewandt, aber auch auf Absentismus und Arbeitsplatzwechsel (vgl. Six & Kleinbeck, 1989).

Es gibt viele Kritikpunkte hinsichtlich dieses Modells, die sich vor allem auf die fehlende Definition von „Input“ und „Output“ beziehen, aber auch auf die Wahl der Bezugsperson bzw. Bezugsgruppe, die individuell gewählt wird und deshalb durch das Modell nicht vorhergesagt werden kann.

c) *Die Typologie der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann (1975)*

Bei dem von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) entwickelten Modell handelt es sich um den ersten Ansatz zur qualitativen Unterscheidung von verschiedenen Arten der Arbeitszufriedenheit. Welche Form der Mitarbeiterzufriedenheit sich letztendlich einstellt, wird durch drei Prozesse gesteuert:

1. Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung der Bedürfnisse
2. Erhöhung, Senkung bzw. Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus
3. Problemlösung, -fixierung oder -verdrängung bei Nichtbefriedigung der Bedürfnisse

Die Form der Arbeitszufriedenheit ist demnach von einem Soll-Ist-Vergleich zwischen den angestrebten und den erfüllten Bedürfnissen, bedingt durch die Arbeitssituation, abhängig. Es handelt sich also nicht, wie bei anderen Theorien, um eine feste Einstellung, sondern um eine sich ständig ändernde und anpassende Bewertung (Ulich, 2005).

Insgesamt unterscheiden Bruggemann et al. (1975) sechs Arten der Arbeitszufriedenheit. *Stabilisierende Arbeitszufriedenheit* stellt sich laut Bruggemann et al. ein, wenn Zufriedenheit, das heißt kein Defizit zwischen Ist- und Soll-Wert, festgestellt wird und deshalb eine Periode von Entlastung und Stabilisierung erfolgt. Je nach Person sind nun zwei Möglichkeiten der Veränderung des Anspruchsniveaus denkbar. Bei einer Erhöhung kommt es zur *progressiven Arbeitszufriedenheit*, die in einer Diskrepanz des Soll-Ist-Vergleichs resultiert. Bleibt das Anspruchsniveau jedoch auf dem gleichen Niveau, stellt sich *stabilisierte Arbeitszufriedenheit* ein. Erkennt eine Person den Zustand des Nicht-Zufriedenseins, tritt *diffuse Unzufriedenheit* ein, welche sich, je nach Anspruchsniveausetzung und Art der Problemlösung in vier Formen der Arbeitszufriedenheit unterteilen lässt. Kommt es zur Problemlösung in dem Sinne, dass das Anspruchsniveau, das heißt der Soll-Wert, gesenkt wird, hat dies *resignative Arbeitszufriedenheit* zur Folge. Setzt sich die diffuse Unzufriedenheit durch die Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus fort, sind drei Entwicklungsmöglichkeiten gegeben. Versucht die Person durch neue Wege eine Verbesserung der Situation zu erlangen, spricht man von *konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit*. Grundlegend dafür ist eine hohe Frustrationstoleranz sowie Veränderungsmotivation (Bruggemann et al., 1975). Hat sie hingegen nicht die Möglichkeiten der Problemlösung, ist *fixierte Arbeitsunzufriedenheit* die Folge. Bruggemann et al. warnen, dass pathologische Folgen nicht auszuschließen sind. Wird bei einer unbefriedigenden Arbeitssituation, deren Ausweg nicht lösbar erscheint, die Frustrationstoleranz überschritten und erfolgt gleichzeitig keine Senkung des Anspruchsniveaus, tritt *Pseudo-Arbeitszufriedenheit* ein. Mit Hilfe von kognitiven Verzerrungen und Verdrängungen baut die Person einen Schutzmechanismus auf, um die Situation erträglicher zu machen (Kolb, 1996).

Dem Team um Bruggemann (1975) war es möglich, fünf der sechs Zufriedenheitsformen (außer Pseudo-Arbeitszufriedenheit) zu operationalisieren und zu bestätigen. Allerdings wird der von Bruggemann et al. entwickelte Fragebogen als unzulänglich erachtet, da die sechs unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit durch statistische Verfahren, wie z.B. der Faktorenanalyse, nicht nachgewiesen werden konnten (Neuberger, 1985). Dennoch konnte in vielen Studien neben dem Faktor „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ der Faktor „Resignation“ gefunden werden, womit der Nachweis von vier verschiedenen Arten der Arbeitszufriedenheit erbracht werden konnte: allgemeine Arbeitszufriedenheit, resignative Zufriedenheit, konstruktive Zufrieden-

heit und resignierte Unzufriedenheit (vgl. Fischer, 1989, Semmer, Baillod & Ruch, 1990). Es kann also von einer qualitativen Unterscheidung von Arbeitszufriedenheitsformen ausgegangen werden.

d) Der Leistungs-Zufriedenheits-Motor von Borg (2000)

Borg vertritt die Annahme, dass Standardinstrumente, wie z.B. der Job Satisfaction Survey (JSS) von Spector (1985) zwar den Vorteil besitzen, dass sie extern vergleichbar sind, jedoch nicht auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen eingehen können. Aus diesem Grund entwickelte er im Jahr 2000 den Leistungs-Zufriedenheits-Motor (LZ-Motor). Der Begriff „Motor“ wurde unter anderem gewählt, um das Modell als Motivationstheorie zu symbolisieren.

Der LZ-Motor ist ein sehr komplexes Modell, welches die Themen Arbeitszufriedenheit sowie Zielsetzung und Zielerreichung behandelt. Um die damit verbundenen Faktoren und Zusammenhänge verstehen und vor allem vorhersagen zu können, stützt sich die Theorie auf verschiedene Motivationstheorien (z.B. das Modell von Porter & Lawler, 1968) und psychologische sowie logische Gesetze (Borg, 2000).

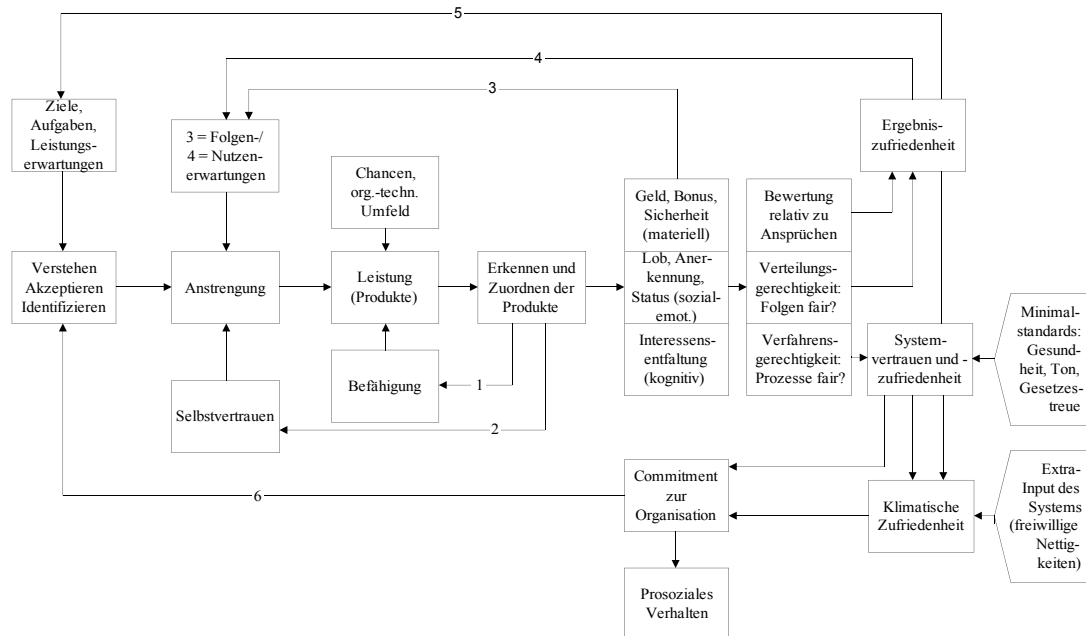
Die Abbildung 3.2 stellt den LZ-Motor, wie ihn Borg vorgestellt hat, graphisch dar. Es ist erkennbar, dass spezifische Leistungserwartungen, Ziele und Aufgaben, welche verstanden und akzeptiert werden müssen, der zu erbringenden Leistung als Grundlage dienen. Aber auch persönliche Fähigkeiten und die umweltbedingten Chancen bzw. Möglichkeiten stellen leistungsbestimmende Faktoren dar. Daneben spielt das Feedback eine wichtige Rolle, denn ohne Rückmeldung herrscht Unklarheit über das eigene Handeln und ein Lernprozess bleibt aus (Rückverschleifung Nr. 1). Sie ist ebenso wichtig für den Aufbau von Selbstvertrauen (Rückverschleifung Nr. 2). Die Folgen der Leistungserbringung können Geld, Anerkennung oder Interessensentfaltung darstellen, wobei jede Person eine Folgenerwartung dahingehend aufstellt (Rückverschleifung Nr. 3). Der nächste Schritt besteht aus der Bewertung der Folgen und ob diese als angemessen oder fair erlebt werden. Fällt diese positiv aus, ergibt sich Ergebniszufriedenheit, was wiederum zu einer Nutzenerwartung für Anstrengung und Leistung führt (Rückverschleifung Nr. 4). Kommt es zur dauerhaften Ergebniszufriedenheit, so wirkt sich dies auf die Ziele und Herausforderungen aus, die dann entsprechend höher gelegt werden (Rückverschleifung Nr. 5). Wird die Verfahrensgerechtigkeit als fair erlebt und kommen Minimalstandards wie Gesundheitsschutz oder Höflichkeit hinzu, entsteht eine Systemzufriedenheit. Nach Borg (2000) ist damit der psychologische Kontrakt zwischen dem Mitarbeiter und der Organisation erfüllt, was gegenseitige Zugeständnisse und Versprechen zur Folge hat, wie beispielsweise die Verpflichtung des Unternehmens, alles zur Erhaltung der Arbeitsplätze zu tun. Die Systemzufriedenheit ist grundlegend für die klimatische Zufriedenheit, welche als Voraussetzung für das Organizational Citizenship Behavior (OCB) dient. Zusammen mit der Ergebniszufriedenheit bedingt die klimatische Zufriedenheit das Commitment gegenüber dem Unternehmen, das heißt „[...] die emotionale Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen...“ (Borg, S. 106). Dadurch ist eine Erhöhung der Akzeptanz gegenüber den Zielen und sogar eine Identifizierung mit ihnen möglich (Rückverschleifung Nr. 6).

Borg schlägt vor, alle genannten Themenbereiche in eine Messung mit einfließen zu lassen, um ein Gesamtbild über die Einstellungen der Mitarbeiter zu bekommen. Er gibt dabei nur Vorschläge darüber, welche Items in welcher Form und in welcher Anzahl genutzt werden sollen.

Zu diesem Zeitpunkt kann eine kritische Bewertung des Modells nicht vorgenommen werden, da den Autoren keine Evaluierungen bekannt sind. Dennoch wird vor allem dieses Modell der Fragebogenkonstruktion zugrunde liegen, da es einerseits das umfassendste ist und andererseits die Flexibilität besitzt, um auf die individuellen Anforderungen des Unternehmens eingehen zu können.

Abbildung 3.2

Der Leistungs-Zufriedenheits-Motor von Borg (aus: Borg, 2000, S. 104)



2.5. Korrelate der Arbeitszufriedenheit

Nachfolgend werden die Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit dargestellt. Dabei wird insbesondere auf die Variablen eingegangen, die von starkem Interesse für die unternehmerische Praxis sind und deshalb zahlreich untersucht wurden oder neuere Themen im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit darstellen.

a) Arbeitszufriedenheit und Leistung

Ein Grund für die Popularität des Konzepts der Arbeitszufriedenheit und deren häufige Anwendung in der Praxis ist die Annahme, dass hohe Arbeitszufriedenheit auch zu hoher Arbeitsleistung führt bzw. eine geringe Arbeitszufriedenheit mit geringer Leistung einhergeht. Viele Untersuchungen, die zu diesem Thema durchgeführt worden sind haben jedoch gegenteilige Ergebnisse gezeigt. Die Metaanalyse von Iaffaldano und Muchinsky (1985) konnte zeigen, dass der Zusammenhang mit einer Korrelation von $r = .146$ sehr gering ist.

Eine Ursache für die geringe Korrelation könnte in der Messung der Arbeitsleistung liegen, die bei den meisten Studien durch die Vorgesetzten vorgenommen wurde. Dabei ist es wahrscheinlich, dass es zu Beurteilungsverzerrungen kommt, die zur Minderung der Korrelationen führen (Spector, 1997). Six und Eckes (1991) argumentieren außerdem, dass „(...) den globalen Maßen der Arbeitszufriedenheit sehr spezifische Leistungsmaße gegenübergestellt werden.“ (S. 23). Es kommt also zu einer Gegenüberstellung zweier nicht vergleichbarer Größen. Auch sollten die si-

tuativen Bedingungen nicht unterschätzt werden, die einen Einfluss auf die Beziehung haben (Gebert & von Rosenstiel, 2002).

Einige Ergebnisse deuten darauf hin, dass gute Arbeitsleistung zu Arbeitszufriedenheit führt. Eine Studie von Jacobs und Solomon (1977) konnte bestätigen, dass Arbeitszufriedenheit ein Ergebnis von Arbeitsleistung ist. Sie untersuchten dazu Arbeitsplätze, bei denen gute Leistung belohnt wurde und zeigten, dass dies zu erhöhter Arbeitszufriedenheit führt.

Neuere Untersuchungen weisen darauf hin, dass die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung unter Umständen besser sein könnte, als in den davor liegenden Jahren angenommen wurde. Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001) führten eine Metaanalyse durch, in die 312 Forschungsergebnisse einbezogen und dabei eine Korrelation von $r = .30$ zwischen beiden Größen errechnet wurde. Schmidt (2006) stellt in seinem Artikel zusammenfassend fest, es sei „(...) verfrüht, die Vorstellung einer existierenden Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung aufzugeben.“ (S. 189)

Trotz dieser Ergebnisse kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine nachweisbare, direkte Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung besteht. Es müssen andere, aussagekräftigere Modelle zur Beschreibung der Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit gefunden werden.

b) Arbeitszufriedenheit und Absentismus

Neben der Auswirkung von Arbeitszufriedenheit auf die Leistung, steht der Zusammenhang zum Absentismus, also dem Wegbleiben vom Arbeitsplatz, in der Praxis im starken Interesse. Eine Metaanalyse von Hackett & Guion (1985) ergab nur eine Korrelation von $r = -.09$ zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus. Dies weist darauf hin, dass es neben der Arbeitszufriedenheit weitere Variablen geben muss, die einen größeren Einfluss auf das Fehlen am Arbeitsplatz haben (Saal & Knight, 1995). Ein von Steers und Rhodes (1978) entwickeltes Modell bezieht neben der Arbeitszufriedenheit vor allem die Faktoren Teilnahmemotivation und -möglichkeiten mit ein, somit auch situationale Größen. Solche können beispielsweise eigene Krankheit oder Erkrankung eines Familienangehörigen sein. Dalton und Mesch (1991) fanden heraus, dass Absentismus, der auf Krankheit zurückzuführen ist, signifikant mit Arbeitszufriedenheit korreliert, während das Wegbleiben aus anderen Gründen stark mit der Länge der Betriebszugehörigkeit und den organisationalen Richtlinien zusammenhängt. Neben diesen Richtlinien hat gleichermaßen die Absentismusgeschichte einer Person die größte Vorhersagekraft für das tatsächliche Wegbleiben vom Arbeitsplatz.

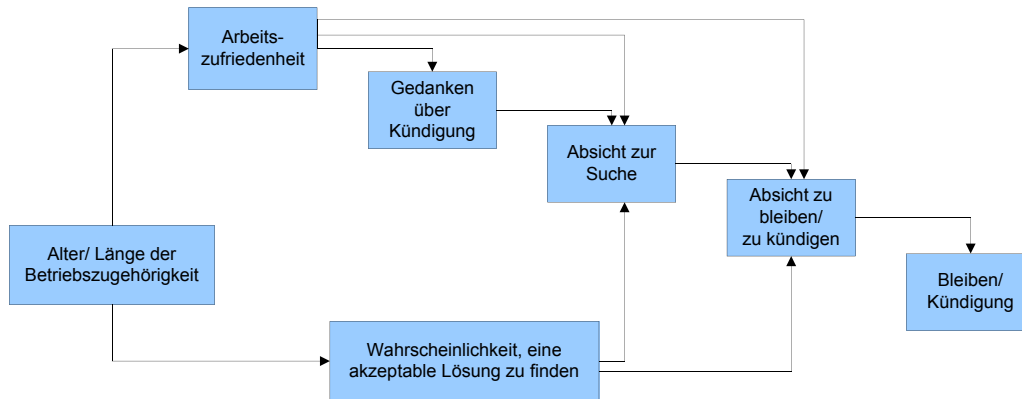
c) Arbeitszufriedenheit und Fluktuation

Ähnlich dem Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus gehen die meisten bisherigen Theorien aufgrund der offensichtlichen Augenscheinlichkeit davon aus, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation geben muss. Die Ergebnisse der bisherigen Studien ergeben ein logisches, konsistentes Bild mit einem negativen Zusammenhang bei Korrelationen zwischen $r = -.25$ und $r = -.40$ (vgl. Gebert & Rosenstiel, 2002). Die Gründe für diese eher geringen Korrelationsgrößen werden vor allem in methodischen Problemen gesucht. Neuberger (1974) weist darauf hin, dass eine Schwierigkeit in der Bestimmung der Fluktuationsrate besteht. Es werden meist keine Unterscheidungen gemacht, warum die Person das Unternehmen verlassen hat. Neben Arbeitsunzufriedenheit können andere Variablen eine Rolle spielen. Dementsprechend fallen die Korrelationen eher klein aus.

Mobley, Horner und Hollingsworth (1978) sehen einen weiteren Grund für die geringe Größe des Zusammenhangs darin, dass es weitere Einflussvariablen geben muss, die die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation beeinflussen und stellt diese im „Mobley Model of Turnover“ (1978, vgl. Abbildung 3.3) dar. Wie sich zeigt, ist die Absicht, das Unternehmen zu verlassen, eine wichtigere Variable als Arbeitszufriedenheit. Die Annahme, dass die Absicht zur Kündigung der bessere Prädiktor für die tatsächliche Fluktuation darstellt, konnte durch unterschiedliche Studien bestätigt werden (vgl. Saal & Knight, 1995).

Abbildung 3.3

Mobley Model of Turnover (aus: Saal & Knight, 1995, S. 301)



Doch gibt es neben diesen Variablen auch ökonomische Faktoren, die die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation beeinflussen können, wie Muchinsky und Morrow (1980) herausstellen konnten. Ist die Arbeitslosenrate gering, wird eine größere Anzahl von unzufriedenen Arbeitern ihre Tätigkeit kündigen, denn sie haben genügend Alternativen für eine neue Arbeitsstelle. Die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation ist dann also enger (Saal & Knight, 1995). Da keine einfache bzw. direkte Beziehung der beiden Größen angenommen werden kann, stützen sich neuere Forschungen auf das Organizational Citizenship Behavior, welches im Folgenden diskutiert wird.

d) Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Das Organizational Citizenship Behavior ist eine relativ neue Forschungsrichtung, die das hilfreiche Verhalten von Mitarbeitern gegenüber ihren Kollegen bzw. der Organisation beschreibt, welches über die Formvorschriften hinausgeht (Spector, 1997). Das Konstrukt wurde von Organ (1988) in fünf Dimensionen aufgeteilt: Altruismus („altruism“), Pflichtbewusstsein („conscientiousness“), Sportgeist („sportsmanship“), Großzügigkeit („courtesy“) und bürgerliche Werte („civic virtue“). In einer Metaanalyse von LePine, Erez und Johnson (2002) konnte eine korrigierte Korrelation von $r_c = .24$ zwischen OCB und Mitarbeiterzufriedenheit gefunden werden. Sie ist nicht geringer als der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und -leistung und stellt dadurch ein neues interessantes Korrelat der Arbeitszufriedenheit dar, welches weiter erforscht werden sollte. Problematisch ist dabei jedoch die Definition und damit auch die Operationalisierung des Konstrukts. Es gibt sehr viele Ansätze, die unterschiedliche Dimensionen zur Messung des OCB vorschlagen (vgl. LePine, Erez & Johnson). Bevor eine konkrete Operationalisierung nicht vorhanden ist, kann der genaue Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit nicht geklärt werden.

3. Konstruktion eines Instruments zur Messung der Arbeitszufriedenheit

3.1. Eine Auswahl von Verfahren zur Messung der Arbeitszufriedenheit

Im Laufe der jahrelangen Forschung wurden unterschiedliche Instrumente zur Messung der Arbeitszufriedenheit entwickelt, was unter anderem durch die Definitionsprobleme des Konstruktes begründet werden kann. Da eine vollständige Aufzählung im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist, beschränken sich die Autoren auf die Instrumente, von denen sie aufgrund der Ähnlichkeit der Themen, einzelne Items in ihrem Fragebogen verwendet hat.

a) Der Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978)

Der ABB ist ein deutschsprachiger Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit, der dem „Job Descriptive Index“ (JDI) von Smith, Kendall und Hulin (1969) entspricht. Neuberger und Allerbeck definieren Arbeitszufriedenheit als Einstellung gegenüber unterschiedlichen Aspekten der Arbeit. Somit wird bei diesem Instrument nicht nur die Gesamtzufriedenheit ermittelt, wie es beispielsweise bei der „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit“ (SAZ) von Fischer und Lück (1972) der Fall ist, sondern es wird ebenfalls die Zufriedenheit mit verschiedenen Facetten (vgl. Anhang A) gemessen.

Bei der Testung des ABB durch Neuberger und Allerbeck (1978) wurden relativ gute Reliabilitätswerte für die interne Konsistenz zwischen $r = .81$ (Dimension Organisation und Leitung) und $r = .91$ (Bereich Bezahlung) ermittelt. Die Werte der Retest-Reliabilität lagen zwischen $r = .45$ und $r = .75$ und waren damit wesentlich unbefriedigender.

Der Kritikpunkt beim ABB liegt in der statistischen Abhängigkeit der einzelnen Facetten der Arbeitszufriedenheit. Um eine Messung der Gesamtzufriedenheit vornehmen zu können wäre jedoch eine Unabhängigkeit dieser erforderlich. Neuberger und Allerbeck (1978) nehmen an, dass es sich dabei um ein Methodenartefakt handeln könnte, also dass es aufgrund bestimmter Antworthaltungen zu Verzerrungen der Ergebnisse kommt. Sie gehen zudem davon aus, dass es einen tatsächlichen Zusammenhang zwischen den Subskalen geben könnte, also keine Unabhängigkeit vorhanden ist. Sie schließen auch eine individuelle Disposition zur Zufriedenheit nicht aus.

b) Der Job Satisfaction Survey (JSS) von Spector (1985)

Spector hat 1985 einen Fragebogen entwickelt, der sowohl die Zufriedenheit mit neun unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit misst als auch Angaben über die Gesamtzufriedenheit machen kann. Jede der neun Skalen (vgl. Anhang A) umfasst vier Items, so dass sich eine Gesamt-Item-Anzahl von 36 ergibt. Die Antwortskala besteht aus sechs Stufen, die zwischen starker Ablehnung („disagree very much“) und starker Zustimmung („agree very much“) variieren. Die Normierung des Fragebogens wurde an 3067 Personen vorgenommen und ergab eine interne Konsistenz zwischen $r = .60$ für den Bereich Kollegen und $r = .91$ für die Gesamtzufriedenheit (Spector, 1997). Im Vergleich mit dem JDI konnten Validitäten zwischen $r = .61$ bei der Subskala Kollegen und $r = .80$ bei der Vorgesetzten-Skala festgestellt werden. Insgesamt sind diese Gütekriterien also als mittelmäßig bis gut zu beschreiben.

c) Das Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima (BIMO) von Hossiep und Godovsky (2004)

Das BIMO wird seit dem Jahr 2001 von einem Forschungsteam um Dr. Rüdiger Hossiep entwickelt. Es ist das erste Instrument, das die Aspekte Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation, Persönlichkeit und Organisationsklima erfasst. Die derzeitige Forschungsversion umfasst 137 Items bei neun Skalen (siehe Anhang A). Die durchschnittliche Bearbeitungszeit beträgt 30 Minuten. Das Inventar zeichnet sich laut Hossiep und Gudat (2005) vor allem durch seinen hohen Praxisbezug aus, der sich beispielsweise in der Möglichkeit einer aggregierten (z.B. abteilungsspezifischen) Auswertung zeigt. Bei der Betrachtung der internen Konsistenz erweisen sich die Dimensionen zum größten Teil als mittel bis hoch reliabel. Die Werte bewegen sich zwischen $r = .70$ und $r = .94$ (Hossiep & Godovsky, 2004). Zur Ermittlung der Validität wurde der Zusammenhang zwischen BIMO und drei unterschiedlichen Kriterien (berufliches Entgelt, Fehlzeiten, Wunsch nach beruflicher Veränderung) errechnet. Dabei lag die Kriteriumsvalidität zwischen $r = .13$ und $r = .24$ und somit im niedrigen Bereich.

3.2. Gründe für die Konstruktion eines eigenen Fragebogens

Aufgrund der in Kapitel 1.2 diskutierten aktuellen Probleme hatte das Unternehmen genaue Vorstellungen über die Ziele, die mit der Mitarbeiterbefragung verfolgt werden sollten. Diese bestanden in der Forderung nach einer großen inhaltlichen Spannweite, aber auch auf das Eingehen auf Thematiken wie Commitment und Attraktivität des Arbeitgebers. Bei der Durchsicht der vorhandenen standardisierten Instrumente zur Messung der Arbeitszufriedenheit zeigte sich, dass keines davon in der Lage ist, Aussagen über genau diese Themen zu machen, die für das Unternehmen von Interesse sind. Deshalb war es nötig, einen individuellen, „maßgeschneiderten“ Fragebogen zu entwickeln, der die Fragen des Unternehmens beantworten kann.

Vor allem der LZ-Motor von Borg (2000) dient als Grundlage für die Erstellung des Fragebogens, da er besonders umfangreich ist und die Auswahl und Zusammenstellung eigener Items zulässt. Hinzukommend zu den selbst formulierten Items wurden einzelne Items der oben beschriebenen standardisierten Instrumente sowie aus Fragebögen anderer Unternehmen genutzt. Der Anspruch, einen allumfassenden, aber auch auf spezielle Themen gerichteten Fragebogen bereitzustellen, konnte dadurch erfüllt werden.

3.3. Die Dimensionen des Fragebogens

Der Fragebogen zur Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit im untersuchten Unternehmen umfasst neun verschiedene Dimensionen, die sowohl die Messung der Gesamtzufriedenheit als auch die Bestimmung der Zufriedenheit mit der jeweiligen Dimension ermöglichen. Sie wurden auf der Grundlage der vorhandenen Literatur sowie der aktuellen Thematiken im Unternehmen gewählt. Die Zahl der verwendeten Items beträgt 102, von denen 67 positiv formuliert und 35 invertiert sind.

Die Items der jeweiligen Dimensionen sind in Blöcke aufgeteilt. Den Vorteil dieses strukturierten Aufbaus sieht Borg (2000) in dem dadurch vorgenommenem Priming der Teilnehmer. Weil die Personen nacheinander Fragen zum gleichen Themengebiet beantworten, wird die Zugänglichkeit der im Gedächtnis relevanten Informationen erleichtert. Es kommt zur Zeit- und damit zur Kostenersparnis. Zudem wird das Abbruchrisiko beim Ausfüllen des Fragebogens gesenkt, da möglichen Ärgeris-Gefühlen des Teilnehmers durch ständig wechselnde Themengebiete entgegengewirkt wird (vgl. Borg). Die Anzahl der pro Dimension benötigten Items richtet sich nach der Größe und dem Umfang der behandelten Thematik sowie ihrer Wichtigkeit für das Unter-

nehmen. Aufgrund dessen kommt es zu Abweichungen der Itemanzahl zwischen den Dimensionen (siehe Abbildung 4.4).

Abbildung 4.4

Dimensionen des Fragebogens mit Itemanzahl

Dimension	Itemanzahl gesamt
Arbeit allgemein	15
Arbeitsbedingungen	9
Unternehmenspolitik	15
Einstellung zum Unternehmen	11
Beziehung zu Kollegen/-innen	9
Information/Kommunikation	7
Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten	10
Vorgesetztenverhalten	18
Gesundheit	8
GESAMT	102

Im Folgenden werden die einzelnen Zufriedenheits-Dimensionen dargestellt sowie der Einsatz der jeweiligen Items begründet. Neben den beschriebenen neun Dimensionen erfolgte weiterhin die Ermittlung zusätzlicher Größen, die im Kapitel j genauer erklärt werden.

Der vorliegende Fragebogen dieser Untersuchung stützt sich weitestgehend auf die von Weinert (2004) aufgelisteten stabilen Dimensionen. Diese wurden in zahlreichen Untersuchungen konsistent isoliert und stellen deshalb eine gesicherte Grundlage dar. Diese Dimensionen umfassen:

- Die Arbeit selbst (Aufgaben, Inhalt, Kontrolle, Variation, Erfolgsmöglichkeiten, Interessen)
- Arbeitsbedingungen (physisch und psychisch)
- Be- und Entlohnung (finanziell und nicht finanziell)
- Organisation und Organisationsleitung (Interesse für Mitarbeiter etc.)
- Beförderungsmöglichkeiten (Basis und Fairness)
- Supervision und Führungsstil (human relations)
- Anerkennung (verbale Anerkennung, Feedback)
- Mitarbeiter (Freundlichkeit, Kompetenz, Hilfsbereitschaft)

Bei der Konstruktion des Messinstrumentes wurde eine Vielzahl der Themen aufgenommen, jedoch auch einige weitere hinzugefügt (z.B. Gesundheit). Eine detaillierte Beschreibung erfolgt in den nächsten Kapiteln.

a) Arbeit allgemein

Bei dieser Dimension werden unterschiedliche Themen, die sich mit allgemeinen Aspekten der Tätigkeit befassen, abgefragt. Sie stützen sich vorwiegend auf die Theorien bzw. Modelle von Herzberg et al. (1959), Hackman und Oldham (1980) sowie den LZ-Motor von Borg (2000), die bereits in Kapitel 2.4 beschrieben wurden. Eine detaillierte Auflistung über die Thematiken der Items und den zugrunde liegenden Theorien und Modellen ist in Abbildung 4.5 zu sehen.

Abbildung 4.5

Thematiken der Items zur Dimension „Arbeit allgemein“ mit zugrunde liegenden Theorien

Thematiken der Items	Zugrunde liegende Theorien
Abwechslungsreichtum der Tätigkeit	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al.)
	Modell der Arbeitscharakteristika (Hackman & Oldham)
Bedeutsamkeit der Arbeit	Modell der Arbeitscharakteristika (Hackman & Oldham)
	LZ-Motor (Borg)
Verantwortung	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al.)
Entscheidungsfreiheit	Modell der Arbeitscharakteristika (Hackman & Oldham)
Arbeitsziele	Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 1991)
	LZ-Motor (Borg)
Fähigkeiten	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al.)
	LZ-Motor (Borg)
Organisation	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al.)
	LZ-Motor (Borg)
Finanzielle Aspekte/Sozialleistungen	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al.)
	LZ-Motor (Borg)
Arbeitszeit	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg et al.)
Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit	LZ-Motor (Borg)

Der LZ-Motor von Borg (2000) beschreibt somit fast alle der aufgeführten Themen und stellt damit die wichtigste Basis-Theorie zur Formulierung der Items dieser Dimension dar. Aber auch viele der Motivatoren und Hygienefaktoren der Herzberg'schen Theorie werden im vorliegenden Fragebogen erhoben. Das Modell der Arbeitscharakteristika dient als Grundlage für die Erfassung weiterer Faktoren, wie Abwechslungsreichtum und Bedeutsamkeit der Arbeit oder der Autonomie (Entscheidungsfreiheit).

b) Arbeitsbedingungen

Die Aufnahme der Arbeitsbedingungen in den Fragebogen begründet sich hauptsächlich in der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al (1959). In ihr werden sog. Hygienefaktoren beschrieben, durch die Unzufriedenheit vermieden werden kann. Zu diesen Faktoren werden unter anderem die Arbeitsbedingungen gezählt, welche jedoch nicht genauer spezifiziert werden. Aus diesem Grund ist es möglich, eine eigene Definition zu erstellen, welche sich in diesem Fall auf die Bedingungen im direkten Arbeitsumfeld beziehen. Gemeinsam mit den Zuständigen des Unternehmens wurde sich auf folgende Abfrage-Items geeinigt:

EDV-Ausstattung, Werkzeuge, genutzte Materialien, Lichtverhältnisse, Geräuschpegel, Luftverhältnisse, Größe und Atmosphäre des Arbeitsplatzes sowie Pausenräume.

c) *Unternehmenspolitik*

Die Dimension „*Unternehmenspolitik*“ wird durch insgesamt 15 Items erhoben, die sich aus sechs unterschiedlichen Themenbereichen zusammensetzen. Grundlegend für diese Kategorie sind die Annahmen von Kolb (1996). Sie geht davon aus, dass es einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und dem Transparenzerleben von Mitarbeitern gibt. Hieraus begründen sich die beiden Hauptgruppen dieser Dimension: das „*Wissen über die Ziele des Unternehmens*“ und die „*Entscheidungen des Unternehmens*“. Nach Kolb setzen sich Mitarbeiter nur für das Unternehmen ein, „(...) wenn sie wissen, warum etwas geschieht.“ (S. 60). Sie nimmt weiterhin an, dass das Wissen über betriebliche Zusammenhänge zur Förderung der Arbeitszufriedenheit führt. Diese Kategorien wurden vor allem deshalb in den Fragebogen aufgenommen, weil durch Umstrukturierungen innerhalb des Unternehmens vor allem in diesen Bereichen ein Defizit bzw. eine erhöhte Unzufriedenheit angenommen werden konnte.

Die Items zu den Themen „Sichtweise der Mitarbeiter“, welches klären soll, ob das Unternehmen ‚Opfer‘ oder ‚Täter‘ der derzeitigen innerbetrieblichen Situation ist, sowie „Führung des Unternehmens“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Betriebsrat“ waren Anliegen der Verantwortlichen des Unternehmens und wurden deshalb in diese Dimension mit aufgenommen. Die beiden letztgenannten Thematiken schlägt auch Borg (2000) für eine Mitarbeiterbefragung vor.

d) *Einstellung zum Unternehmen*

Auch bei dieser Dimension steht der LZ-Motor im Zentrum der Definition. Hierbei geht es vor allem um das Commitment, also „(...) die emotionale Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen (...)“ (Borg, 2000, S. 106). Borg sieht einen hohen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment, was in verschiedenen Studien, z.B. von Boxx, Rodom und Dunn (1991), nachgewiesen werden konnte.

Die weiteren Themen dieser Dimension bilden „Sicherheit des Arbeitsplatzes/Fluktuation“, „Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber“ und „Organisationsklima“. Dem Unternehmen waren alle drei Bereiche ein wichtiges Anliegen, so dass sie vor allem auf ihren Wunsch hin in die Befragung mit aufgenommen wurden. Doch auch der LZ-Motor sieht Fragen diesbezüglich vor. Mit Items zur Arbeitsplatzsicherheit kann das sog. „Systemvertrauen“ abgefragt werden, was hauptsächlich durch die Einhaltung von gegebenen Versprechen aufgebaut wird. Zur Abfrage der Verteilungs- bzw. Verfahrensgerechtigkeit können auch Items zum Thema „Attraktivität des Arbeitgebers“ gezählt werden, denn bei unfair empfundenen Prozessen oder Folgen könnte auch die Attraktivität sinken. Die klimatische Zufriedenheit, also in diesem Fall das „Organisationsklima“, welche sich aus der Systemzufriedenheit bedingt, ist im Modell Borg's (2000) eine wichtige Komponente und deshalb eine weitere zu messende Größe.

Die Unternehmung war außerdem an der Erhebung der Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter interessiert. Dazu wurde ein Item in den Fragebogen mit aufgenommen. Da den Autoren keine Studien zum Zusammenhang zwischen Flexibilität und Arbeitszufriedenheit bekannt sind, wurde dieses Item aus der Berechnung der Dimensions- sowie der Gesamtzufriedenheit herausgenommen und das Ergebnis dieses Items nur zu innerbetrieblichen Zwecken zur Verfügung gestellt.

e) Beziehung zu Kollegen/-innen

Die Messung der Zufriedenheit mit den Kollegen ist eine der traditionellen Themen bei der Arbeitszufriedenheitsdiagnostik (Borg, 2000). Die Dimension umfasst auch in diesem Fragebogen Inhalte wie Unterstützung, Erfahrungsaustausch und Anerkennung. Bereits Herzberg et al. (1959) haben die Beziehung zu Kollegen als Hygienefaktor erkannt. Auch Borg schlägt im Rahmen seines Modells die Erfassung vor, denn die Zufriedenheit mit den Mitarbeitern stellt einen wesentlichen Faktor für die klimatische Zufriedenheit dar.

f) Information/Kommunikation

Wie bereits im Punkt c diskutiert, ist das Transparenzerleben der Mitarbeiter ein wesentlicher Punkt für die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit. Um dies zu erreichen, ist eine gute Informations- bzw. Kommunikationspolitik unumgänglich. Dabei unterscheidet sich die Kommunikation innerhalb eines Teams bzw. einer Abteilung und zwischen den Abteilungen. Auch im LZ-Motor von Borg (2000) spielt die Information im Rahmen des organisatorisch-technischen Umfelds eine wichtige Rolle, denn sie steht im direkten Zusammenhang mit der erbrachten Leistung eines Mitarbeiters. Sind also keine ausreichenden Informationen vorhanden, kann auch keine ausreichende Leistung erbracht werden, was zu Arbeitsunzufriedenheit führen kann.

g) Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten

Die Thematik Weiterbildung und Entwicklung wird in der Theorie von Borg (2000) als bedeutender Punkt im Verhältnis zur Erbringung bzw. Nichterbringung von Leistung angesehen. Steigt die Leistung, werden sich damit auch die Anerkennung und der Status erhöhen. Daraus folgt eine gesteigerte Ergebniszufriedenheit. Die Leistungssteigerung kann vor allem durch Weiterbildung erreicht werden, die eine Grundlage zur beruflichen Entwicklung darstellt.

Auch bei der Theorie von Herzberg und seinen Kollegen (1959) wurde „Aufstieg“ als Motivator ermittelt und steht somit in direktem Zusammenhang mit Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Dimension ist demnach ein weiterer wichtiger Punkt für die Erfassung der Arbeitszufriedenheit.

h) Vorgesetztenverhalten

Ebenso wie die Beziehung zu den Kollegen konnte auch die „*Beziehung zum Vorgesetzten*“ von Herzberg et al. (1959) als Hygienefaktor und damit Einflussgröße auf die Mitarbeiterzufriedenheit ermittelt werden. Aus diesem Grund wurden in die Dimension dementsprechende Items aufgenommen. Daneben spielt die Erhebung der Zufriedenheit mit dem „*Feedback*“ eine wichtige Rolle, wie im Modell der Arbeitscharakteristika von Hackman und Oldham (1980) bereits nachgewiesen werden konnte. Zusätzlich besagt der LZ-Motor von Borg (2000), dass „*Lob und Anerkennung*“ gemessen werden sollte, denn wenn ein Mitarbeiter nicht ausreichend gelobt wird, kann Ergebnisunzufriedenheit und somit verringerte Anstrengung die Folge sein. Items zu „*Unterstützung*“, „*Konfliktverhalten*“, „*Kontrolle*“, „*Entscheidungsverhalten*“, „*Arbeitsaufteilung*“, „*Fachliche Kompetenz*“ sowie „*Förderung*“, die jeweils ein Item umfassen, können ebenfalls mit dem LZ-Motor begründet werden, denn sie bilden die Grundlage für die Systemzufriedenheit. Ein Item zu der Thematik „*Motivation der Mitarbeiter (durch den Vorgesetzten)*“ wurde zusätzlich erhoben, damit eine weit gefächerte Analyse dieser Dimension ermöglicht werden konnte.

i) Gesundheit

Die Kategorie Gesundheit kann laut Borg's Modell (2000) in eine Befragung aufgenommen werden, da sie einen der Minimalstandards für die Systemzufriedenheit darstellt. Sie war für das un-

tersuchte Unternehmen vor allem hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem angebotenen „*Gesundheitsmanagement*“ von Interesse. Daneben wurde auch der „*erlebte Stress*“ erhoben, der sich jedoch nur auf den Distress bezieht, also belastende und unangenehme Zustände. Dass beruflicher Stress im Zusammenhang mit Mitarbeiterzufriedenheit steht, konnte z.B. in der Studie von Decker und Borgen (1993) gezeigt werden. Eine Übersicht über mögliche negative Konsequenzen von Stress gibt z. B. Staehle (1999). Mit einem abschließenden Item sollte der „*Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz*“ bewertet werden.

Um genauere Informationen über weitere Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung zu erhalten, wurde in dieser Dimension eine offene Frage zu dem Thema gestellt, an welchen Bereichen der Gesundheitsförderung die Mitarbeiter interessiert sind. Da es sich um qualitative Datenerhebung und somit nicht um den Kernbereich der Arbeitszufriedenheitsmessung handelt, wird darauf genauer im nachfolgenden Punkt eingegangen.

j) Weitere erfasste Informationen

Diese erfassten Größen nehmen im Aufbau des Fragebogens eine gesonderte Stellung ein, da sie sich nicht den anderen Dimensionen zuordnen lassen und deshalb nicht direkt zur Erfassung des Konstruktes Arbeitszufriedenheit beitragen. Aus diesem Grund war es nötig, differenzierte Itemformulierungen und Antwortskalen zu wählen. Deshalb werden die formalen und inhaltlichen Aspekte dieser Kategorien separat diskutiert.

Prioritäten

Auf Wunsch der Verantwortlichen des Unternehmens wurde die Frage nach der Wichtigkeit der unterschiedlichen Themengebiete der Befragung in den Fragebogen mit aufgenommen. Da sich die Skalierung der Dimensions-Items, auf die in Kapitel b näher eingegangen wird, nicht auf diese Fragestellung anwenden lässt, wurde hier eine vierstufige Skala mit einer anderen Beschriftung genutzt. Die Differenzierung ist geringer ausgeprägt jedoch ausreichend, um genügend Informationen zu erhalten. Sie wurde von links nach rechts mit *nicht wichtig (0) – weniger wichtig (1) – wichtig (2) – sehr wichtig (3)* bezeichnet und weist somit auch eine numerische Skalierung wie die weiteren Skalen auf.

Zusammen wurden 12 Themen abgefragt, die vor allem die vorher genannten Dimensionen umfassen. Bei den Dimensionen, die viele unterschiedliche Aspekte beinhalten, wurden in Zusammenarbeit mit dem untersuchten Unternehmen diejenigen Themen herausgesucht, die besonders relevant erschienen. Würden alle Themen abgefragt, hätte dies eine unnötige Überlänge des Fragebogens zur Folge.

Offene Fragen

Bei der Beschreibung der Dimension „*Gesundheit*“ (vgl. Kapitel i) erfolgte bereits ein Hinweis auf die Anwendung einer offenen Frage in diesem Bereich. Die Mitarbeiter sollten aufgrund des bisher geringen Programmumfangs der betrieblichen Gesundheitsförderung die Möglichkeit bekommen, mögliche Interessen dahingehend zu äußern. Die Anwendung einer qualitativen Fragestellung war hier angemessen, denn die Verantwortlichen des Unternehmens waren an zusätzlichen Erkenntnissen in diesem Bereich sehr interessiert.

Ein weiteres offenes Kommentarfeld wurde an den Schluss der Befragung vor die Abfrage der demographischen Daten platziert. Hier war es den Mitarbeitern möglich, Anmerkungen, Anregungen oder Kritik zu äußern. Dabei wurden sie ausdrücklich darauf hingewiesen, dass weder Namen noch andere personenbezogene Daten eingetragen werden dürfen. Durch dieses Feld sollte die Möglichkeit gegeben werden, frei die Meinung zu äußern und dadurch neue, interessante Zusatzinformationen zu generieren.

Gesamtzufriedenheit anhand eines Generalitems

Neben der Messung der Gesamtzufriedenheit durch die Verrechnung der einzelnen Dimensionen wurde ein zweites allgemeines Arbeitszufriedenheitsmaß durch ein einzelnes Item erhoben. Die Mitarbeiter wurden dazu gebeten, auf einer sechs-stufigen Skala anzugeben, wie zufrieden sie insgesamt mit dem Unternehmen zu diesem Zeitpunkt seien. Die Skala reichte von der linken Seite mit „überhaupt nicht zufrieden“ über „nicht zufrieden“, „eher nicht zufrieden“, „eher zufrieden“, „zufrieden“ bis „völlig zufrieden“ am rechten Ende.

Der Grund für die Aufnahme dieses Items in den Fragebogen lag vor allem darin, dass den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden sollte, eine abschließende Wertung über ihre Arbeitszufriedenheit abgeben zu können. Dadurch war es möglich, eine allgemeine Tendenz zu erfahren und diese mit dem Ergebnis aus den Berechnungen der Dimensionen zu vergleichen.

Demographische Items

Die Auswahl der demographischen Items erfolgte aufgrund der Notwendigkeit einer sowohl wissenschaftlichen als auch unternehmensbezogenen Auswertungsmöglichkeit. Während die Items bezogen auf Alter, Geschlecht, Berufstätigkeit sowie Schulabschluss für die Beantwortung der wissenschaftlichen Hypothesen nötig waren, wurden die sonstigen demographischen Angaben für die innerbetriebliche Auswertung genutzt.

3.4. Formale Aspekte der Fragebogenkonstruktion

In diesem Kapitel soll, ergänzend zu den Aussagen über die inhaltlichen Gesichtspunkte der Konstruktion dieses Fragebogens, auf die formalen Aspekte eingegangen werden. Dabei werden insbesondere auf die Fragebogeninstruktion, die Itemformulierung, die Antwortskalen und die Itempolung erörtert, denn diese Merkmale bilden die Basis für einen Fragebogen.

a) Fragebogeninstruktion

Bei der Formulierung der Fragebogeninstruktion wurde den von Mummendey (2003) beschriebenen Anhaltspunkten, welche Inhalte im Einführungstext aufgegriffen werden sollten, weitestgehend nachgegangen. Neben allgemeinen Themen wie der Hinweis auf Anonymität und Datenschutz, wurden auch spezielle Inhalte aufgenommen, die vor allem das angewendete Transaction Number (TAN)-Verfahren erklären, welches im Kapitel a genauer beschrieben wird. Da die Befragung sowohl in Paper/Pencil-Form als auch Online durchgeführt wurde, war es nötig, zwei verschiedene Fragebogeninstruktionen zu verwenden, die sich jedoch nur gering voneinander unterscheiden.

b) Itemformulierung und Antwortskalen

In dem vorliegenden Fragebogen dieser Arbeit sind die Items der erfassten Subskalen als Aussagesätze formuliert, wobei sich die Autoren auf die allgemeinen Standards der Itemformulierung gestützt haben (vgl. z.B. Bühner, 2006). Ihnen liegen gebundene Antwortformate in Form einer sechs-stufigen Likert-Skala zugrunde. Die Autoren haben sich in Übereinstimmung mit dem Unternehmen für diese Form entschieden, weil damit die Abstufung einerseits so detailliert ist, dass eine genaue Differenzierung bei der Beantwortung möglich ist, ohne dass sich der Teilnehmer überfordert fühlt. Andererseits ist die Anzahl der Stufen noch relativ gering, so dass höhere Validität und Reliabilität (Borg, 2000) sowie geringer ausgeprägte Antworttendenzen (Kubinger & Jäger, 2003) zu erwarten sind. Ein weiterer Vorteil dieser Skala liegt im Nichtvorhandensein der mittleren Antwortkategorie, wodurch einer Uninterpretierbarkeit dieser Ankreuzmöglichkeit (vgl. Mummendey, 2003) entgangen werden kann. Da jedoch davon ausgegangen werden muss, dass nicht alle Mitarbeiter zu jedem Item Stellung nehmen können, wurde die Kategorie „Kann ich nicht beurteilen“ eingeführt. Damit wird eine Möglichkeit zur Nicht-Beantwortung gegeben, die zugleich sehr gut interpretierbar ist.

Bei der verwendeten Likert-Skala handelt es sich um eine numerische Ratingskala mit Werten von null bis fünf, welche zusätzlich am linken Ende mit „Trifft überhaupt nicht zu“ und am rechten Ende mit „Trifft voll und ganz zu“ bezeichnet wurde. Die Beschriftung mit Ganzen Zahlen wurde gewählt, um bei den Fragebogenteilnehmern eine gleichmäßige kognitive Abstufung bei der Bewertung zu bewirken und somit eine Intervallskalenform herzustellen (Rost, 1996). Dadurch wird die Anwendung höherer statistischer Verfahren möglich. Durch die verbale Etikettierung wurden die Richtung und die Ausprägung der Skala ersichtlich gemacht. Auf die Verwendung von unipolaren Skalen wurde bewusst verzichtet, denn durch die unterschiedlichen Fragen hätte für jede eine andere Skala angewandt werden müssen. Dies hätte unnötig zur Verlängerung und Verkomplizierung des Fragebogens, vor allem für den Anwender, geführt (Borg, 2000).

c) Itempolung

Trotz unterschiedlicher Forschungsergebnisse zur Auswirkung von negativ gepolten Items auf das Antwortverhalten (siehe z.B. Bühner, 2006), wird die Anwendung in den meisten Fällen empfohlen, denn dadurch kann der Ja- bzw. Nein-sage-Tendenz entgegengewirkt werden (Bühner, 2006), einer häufig auftretenden Antworttendenz bei gebundenen Antwortformaten. Als problematisch wird jedoch gesehen, dass die Formulierungen die Teilnehmer verwirren könnten.

Für den zugrunde liegenden Fragebogen haben sich die Autoren für die Anwendung sowohl positiv als auch negativ gepolter Items entschieden, da die Stereotypisierung des Antwortverhaltens weitestgehend gering gehalten werden soll.

4. Durchführung der Befragung

4.1. Pretest

Wie bereits im Kapitel 3.2 erörtert, konnte keiner der bereits bestehenden, standardisierten Fragebögen zur Messung der Arbeitszufriedenheit die spezifischen Anforderungen des untersuchten Unternehmens erfüllen. Deshalb wurde im Rahmen des Projektes ein neues Instrument entwickelt, welches die gewünschten Thematiken einschließt.

Für die Testung der Anwendbarkeit des Fragebogens wurde ein qualitativer Pretest durchgeführt, der vor allem Informationen über die Lesbarkeit und das Verständnis der Items erbringen sollte. Die Durchführung fand am 15. und 16. Mai 2006 statt und es nahmen insgesamt 27 Mitarbeiter daran teil, wovon vier weiblich waren. Sechs Teilnehmer haben die Papier-Version bearbeitet, 21 die Online-Version, wobei sich die Aufteilung vor allem nach dem Berufsbild gerichtet hat. Da bei der Durchführung der eigentlichen Mitarbeiterbefragung (MAB) davon auszugehen war, dass vor allem Produktionsmitarbeiter einen Papierfragebogen ausfüllen würden, wurde er beim Pretest insbesondere an dieser Personengruppe getestet. Es konnte ebenfalls angenommen werden, dass der Anteil, der bei der späteren Befragung die Online-Version benutzen würde, viel größer als der Anteil der Papier-Fragebogen-Benutzer sein würde. Folglich wurde diese Verteilung beim Pretest abgebildet. Die Zusammensetzung der Pretest-Teilnehmer richtete sich an der Verteilung des Bildungslevels sämtlicher Mitarbeiter des untersuchten Unternehmens aus. Dadurch war die Stichprobe sehr repräsentativ, was zusätzlich durch den Einbezug beider Geschlechter sowie unterschiedlicher Betriebsbereiche erhöht wurde.

Die Teilnehmer bekamen eine Version des Fragebogens vorgelegt und sollten ihn vollständig ausfüllen. Eventuelle Fragen oder Anmerkungen konnten sie auf einem beigelegten Blatt Papier notieren. Ebenso wurde die Bearbeitungsdauer darauf erfasst.

Die Auswertungen des Pretests ergaben, dass nur ein geringer Teil der Probanden Verständnisprobleme hinsichtlich der Items aufwies. Dagegen wurde die Eingabe der erforderlichen TAN-Nummern bei der Online-Version von den meisten Teilnehmern unkorrekt oder gar nicht durchgeführt. Als Maßnahme erfolgte eine bessere visuelle Heraushebung des dafür vorgesehenen Feldes sowie weitere Hinweise auf die Notwendigkeit des Ausfüllens im Fragebogen. Weiterhin wurden kleinere Layout-Veränderungen am Online-Fragebogen vorgenommen, als auch Modifikationen bei einigen unternehmensspezifischen demographischen Items.

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit betrug 35 Minuten bei der Paper/Pencil-Version sowie 27 Minuten bei der Online-Version und lag somit innerhalb des vom Betriebsrates und Vorstandes gegebenen Zeitrahmens von 30 bis 35 Minuten. Der korrigierten Form des Fragebogens stimmten sowohl der Vorstand als auch der Betriebsrat des Unternehmens zu, so dass er für die eigentliche Erhebung genutzt werden konnte.

4.2. Mitarbeiterbefragung

a) Durchführung

Die Befragung zur Arbeitszufriedenheit wurde in allen deutschen Standorten des Unternehmens im Zeitraum vom 1. Juni bis 23. Juni 2006 durchgeführt. Um eine Teilnahme aller etwa 2100 Mitarbeiter gewährleisten zu können, war es nötig, den Fragebogen sowohl im Online- als auch im Paper/Pencil-Format zur Verfügung zu stellen. Die ausschließliche Anwendung einer Papier-Version wäre bei der Teilnehmeranzahl hinsichtlich der Auswertung zu aufwendig. Es bestand jedoch die Notwendigkeit diesen anzubieten, da ein Teil der Mitarbeiter keinen Internetzugang bzw. keine Routine im Umgang mit Computern besitzt. Die Erstinformation über die Durchführung einer Arbeitszufriedenheitsbefragung erfolgte ungefähr zwei Monate vor Beginn der Umfrage.

Durch die Verwendung von zwei Fragebogenvarianten bestand das Problem in der Möglichkeit des mehrmaligen Ausfüllens. Um dieser Thematik entgegenzuwirken erfolgte die Verwendung eines TAN-Systems. Dabei muss beim Ausfüllen des Fragebogens eine individuelle 16-stellige Zahl eingegeben werden. Diese so genannte TAN wurde zuvor nach dem Zufallsprinzip computergeneriert. Jeder Mitarbeiter bekam mit seiner Lohnabrechnung vom Mai 2006 seine persönliche Nummer zugeschickt, die er bei der Bearbeitung des Fragebogens verwenden sollte. Da jeder Mitarbeiter nur eine einzige TAN bekommen hat und eine zweimalige Nutzung nicht möglich war, da es entweder das Computersystem entdeckt hätte oder es bei der Auswertung der Papier-Fragebögen aufgefallen wäre, konnte für den Fall der Manipulation der Testergebnisse durch mehrmaliges Ausfüllen das höchstmögliche Maß an Sicherheit geboten werden.

Mit der Zusendung der TANs wurden die Mitarbeiter ebenfalls über die Ziele, Zwecke und das Vorgehen der MAB informiert. Außerdem wurde ihnen der Internet-Link für die Befragung mitgeteilt, auf dem der Fragebogen zu finden ist, welcher ab dem 1. Juni 2006 zur Verfügung stand. Der Zugriff war von jedem Computer mit Internetanschluss möglich, er konnte also sowohl vom Arbeitsplatz aus als auch von zu Hause oder aus dem Ausland erfolgen. Die Paper/Pencil-Fragebögen wurden bei den jeweiligen Sekretärinnen bzw. Pförtnerinnen der Standorte hinterlegt und konnten durch die Mitarbeiter abgeholt werden und nach dem Ausfüllen in einer Wahlurne in einem verdeckten Bereich des Eingangsbereichs hinterlegt werden. Ab etwa einer Woche vor dem Start der Befragung hingen Poster zur nochmaligen Information der Mitarbeiter über die Befragung aus.

Für mögliche Fragen oder Probleme während des Ausfüllens waren die Telefonnummern und E-Mail-Adressen der Chefin der Personalentwicklung sowie des Betriebsratsvorsitzenden des Unternehmens sowie des Projektleiters Tino Vordank und der Co-Autorin Kristin Klages angegeben.

b) Beschreibung der Teilnehmer

An der Arbeitszufriedenheitsbefragung haben insgesamt 1104 Angestellte teilgenommen, davon 172 weibliche und 918 männliche. 14 Personen haben bezüglich ihres Geschlechts keine Angaben gemacht. Bei einer Anzahl von etwa 2100 Mitarbeitern in Deutschland, liegt die Beteiligungsrate bei 52,6 Prozent. Davon gaben 27 Personen an, in Teilzeitarbeit beschäftigt zu sein und 1064 im Vollzeit-Status mit Verträgen zwischen 37 und 43 Arbeitsstunden pro Woche. Der Großteil der Teilnehmer hat den Online-Fragebogen ausgefüllt, nur 117 Mitarbeiter haben auf den Papier-Fragebogen zurückgegriffen.

Die Bewertung, ob eine Rücklaufquote von 52,6 Prozent als „gut“ oder „schlecht“ zu bezeichnen ist, kann nicht so leicht beantwortet werden. Borg (2000) berichtet von Studien, bei denen die Rücklaufquoten bei Mitarbeiterbefragungen untersucht wurden. Das Ergebnis zeigte, dass diese zwischen 7% und 100% lagen. Seine Erklärung lautet, dass eine Menge von Faktoren die Beteiligungsrate beeinflussen, darunter die allgemeine Stimmung innerhalb des Unternehmens oder die räumliche Organisation einer Firma. Es bleibt hier also ungeklärt, ob es sich bei dieser Befragung um eine hohe Beteiligungsquote handelt, in jedem Fall liegt sie nicht im unteren Bereich und kann deshalb als mindestens zufrieden stellend bezeichnet werden

4.3. Itemanalyse

a) Gütekriterien des Messinstrumentes

- *Objektivität*

Durch die Anwendung eines Messinstrumentes, welches fast ausschließlich quantitative Daten erhebt, ist eine sehr gute Auswertungsobjektivität gegeben. Ebenso ist die Durchführungsobjektivität hoch, denn die Instruktion am Anfang des Fragebogens garantiert das gleiche Vorgehen bei jeder Anwendung des Instrumentes (Bühner, 2006). Aufgrund der numerischen Darstellung der Ergebnisse liegt ebenso eine sehr hohe bis vollkommene Interpretationsobjektivität vor (Lienert & Raatz, 1994). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeitszufriedenheitsmessung sind demzufolge hoch objektiv.

Im Gegensatz dazu sind die Auswertungs- und Interpretationsobjektivität bei den beiden erfassten offenen Fragen wesentlich geringer. Durch fehlende Auswertungsstandards und die alleinige Bewertung des Untersuchers ist keine hohe interpersonelle Unabhängigkeit anzunehmen (Lienert & Raatz, 1994). Da beide Fragestellungen nicht zur direkten Messung der Arbeitszufriedenheit beigetragen haben und nur zur Generierung von Zusatzinformationen für das Unternehmen genutzt wurden, führt dieser Einschnitt der Objektivität nicht zur Verringerung der Qualität des Fragebogens.

- *Interne Konsistenz*

Zur Ermittlung der Reliabilität des verwendeten Fragebogens wurde auf die Überprüfung der internen Konsistenz, d.h. des inneren Zusammenhangs der Items, zurückgegriffen. Aufgrund der vorherigen theoriegeleiteten Festlegung der Arbeitszufriedenheitsskalen wurde die Anwendung dieses Verfahrens ermöglicht, welches nicht nur die Messung der Konsistenz zwischen den Items, sondern vor allem auch zwischen den einzelnen Skalen zulässt. Außerdem wurde diese Homogenitätsanalyse gewählt, weil die Durchführung einer exploratorischen Faktorenanalyse keine schlüssigen Ergebnisse hervorbrachte. Um dennoch Aussagen über die Reliabilität machen zu können, war die Ermittlung der internen Konsistenz unumgänglich. In Anhang B sind die Ergebnisse zur internen Konsistenz, Trennschärfe und Schwierigkeit gegenübergestellt. Die farbliche Kennzeichnung gibt Aufschlüsse über die Güte der jeweiligen Größe. Dabei befinden sich grüne Werte in einem sehr guten Bereich, gelbe Werte im mittleren und rote Werte im niedrigen Bereich.

Bei der Berechnung der internen Konsistenz für den gesamten Fragebogen, also mit dem Einbezug aller neun Skalen, zeigt sich ein Cronbach's Alpha-Wert von $r = .964$. Laut der Beurteilungsrichtlinien für Gütekriterien von Fisseni (1997) ist die Reliabilität des Fragebogens damit sehr hoch. Die Reliabilitätswerte der einzelnen Skalen sind in Tabelle 5.1 dargestellt. Es ist zu erkennen, dass fast alle Skalen eine mittlere Reliabilität aufweisen, das heißt zwischen $r = .80$ und $r = .90$ liegen. Nur die Dimensionen „Arbeit allgemein“ sowie „Information/Kommunikation“ liegen mit Werten von $r = .732$ und $r = .764$ leicht darunter, weisen aber dennoch gute Reliabilitäten auf. Zwei Skalen, deren Werte auffallen, sind die Dimensionen „Vorgesetztenverhalten“, die den höchsten Wert mit $r = .949$ erreicht sowie die Skala „Gesundheit“ mit der geringsten internen Konsistenz bei einem Wert von $r = .613$.

Tabelle 5.1
Interne Konsistenzen der Fragebogendimensionen

Dimension	Cronbach's Alpha (Interne Konsistenz)
Arbeit allgemein	.732
Arbeitsbedingungen	.831
Unternehmenspolitik	.826
Einstellung zum Unternehmen	.860
Beziehung zu Kollegen/-innen	.877
Information/Kommunikation	.764
Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten	.843
Vorgesetztenverhalten	.949
Gesundheit	.613

b) Trennschärfe

Um eine bessere Aussage über die Güte des Fragebogens treffen zu können, wurde neben der Ermittlung der internen Konsistenz die Berechnung der Trennschärfe der Items durchgeführt. Diese gibt die Position eines Items im Verband mit anderen Items an (Fisseni, 1997); es wird also ermittelt, wie gut ein Item eine Skala widerspiegelt. Dazu erfolgt ein Vergleich des Items mit einem Innen- oder Außenkriterium, in diesem Fall mit dem Testscore jeder Dimension, somit einem Innenkriterium. Da ein mehrfach abgestuftes Antwortformat gewählt wurde, empfiehlt sich eine Produkt-Moment-Korrelation zwischen Item und Testscore. Dabei sind laut Bortz & Döring (2002) hohe Trennschärfen, also Korrelationen mit einem Wert von über $r = .5$, erstrebenswert. Werte zwischen $r = .3$ und $r = .5$ haben eine mittlere Trennschärfe.

Die im Anhang B dargestellten Ergebnisse der Trennschärfenanalyse zeigen, dass insgesamt nur acht der 102 Items eine niedrige Trennschärfe besitzen. Allein in der Kategorie „Arbeit allgemein“ sind fünf Items mit niedriger Trennschärfe enthalten und jeweils ein Item in den Dimensionen „Unternehmenspolitik“, „Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie „Gesundheit“.

Besonders trennscharfe Items besitzen die Dimensionen „Einstellung zum Unternehmen“, „Beziehung zu Kollegen“ sowie „Vorgesetztenverhalten“, bei denen fast alle Items eine hohe Trennschärfe besitzen. Etwas geringere Trennschärfen, das heißt vor allem im mittleren Bereich liegend, sind bei den Items der Kategorien „Arbeitsbedingungen“, „Unternehmenspolitik“, „Information/Kommunikation“ sowie „Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten“ gegeben. Die aus Sicht der Trennschärfewerte im niedrigsten Bereich liegenden Dimensionen sind die „Arbeit allgemein“ und die „Gesundheit“.

c) Schwierigkeit

Die weitere errechnete Größe, der Schwierigkeitsindex eines Items, gibt den Anteil der Personen an, die das Item bejaht bzw. richtig gelöst hat. Dabei geben Items, die entweder von nahezu allen oder keiner Person beantwortet wurden wenige Unterscheidungsinformationen und sollten da-

her im Fragebogen nicht verwendet werden. Bortz & Döring (2002) geben an, dass die Ergebnisse im mittleren Bereich zwischen 20% und 80% liegen sollten.

Die Schwierigkeitsindices im Anhang B wurden mit Hilfe der folgenden Formel ermittelt:

$$p_m = \frac{\sum X}{N \cdot X_{\max}}$$

Dabei bedeuten²:

P_m : Schwierigkeitsindex für mehrstufige Items

X : Item-Score

X_{\max} : Maximaler Itemscore (X läuft von 0 bis X_{\max})

$\sum X_{\max}$: Summe von X_{\max} über alle Probanden

Die Analyse der Item-Schwierigkeiten zeigt, dass drei Items mit Werten zwischen 80,1% und 86,6% eine zu geringe Schwierigkeit besitzen, d.h. von der Mehrzahl der Befragten positiv beantwortet worden ist. Sie liegen in den Dimensionen „Arbeit allgemein“ und „Vorgesetztenverhalten“. Bei zwei Items liegt eine hohe Schwierigkeit vor, welche beide in der Kategorie „Einstellung zum Unternehmen“ zu finden sind. Die weiteren Items liegen im mittleren Bereich und stellen deshalb gute Items zur Unterscheidung der Befragtenmeinungen dar.

d) Auswirkung auf die Itemkonstellation

Der Fragebogen zur Messung der Arbeitszufriedenheit kann eine sehr gute Objektivität und einen hohen Wert bezüglich der Gesamt-Reliabilität ($r = .964$) aufweisen. Ebenfalls haben die einzelnen Skalen eine durchschnittlich gute interne Konsistenz, wodurch nachgewiesen ist, dass eine relativ hohe Messgenauigkeit gegeben ist. Eine Ausnahme stellt dabei die Dimension „Gesundheit“ dar, die mit einem Wert von $r = .613$ die schlechteste interne Konsistenz aufweist. Dieses Ergebnis kann zum großen Teil damit erklärt werden, dass das Item „Ich bin an den Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht interessiert.“ überraschenderweise eine negative Item-Skala-Korrelation bzw. Trennschärfe, aufweist. Demnach besteht trotz vorheriger Invertierung der Ergebnisse ein negativer Zusammenhang zwischen diesem Item und der Arbeitszufriedenheits-Messung im Bereich „Gesundheit“. Um die Mitarbeiterzufriedenheit jedoch messen zu können, muss ein positiver Zusammenhang bestehen. Aus diesem Grund muss das genannte Item aus dem Fragebogen entfernt werden. Daraus ergibt sich eine sehr viel höhere interne Konsistenz ($r = .719$) innerhalb dieser Dimension, wie Abbildung 5.6 zu erkennen ist. Dennoch befindet sich der Reliabilitätswert im unteren Bereich verglichen zu den weiteren acht Skalen, was auf einen relativ hohen Messfehlereinfluss hindeutet. Daneben könnte der geringe Wert an der Definition des Bereichs „Gesundheit“ liegen. Aufgrund der Erfassung des Stresses einerseits als auch der Zufriedenheit mit dem Gesundheitsmanagements des Unternehmens sowie des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz sind die Items sehr heterogen. Dadurch ergibt sich eine höhere Vielfalt bei der Beantwortung der Fragen durch die Teilnehmer indem sie diese nicht in gleicher Weise beantworten, wie es für eine hohe interne Konsistenz nötig wäre.

² aus: Fisseni, 1997, S. 44

In Abbildung 5.6 sind die Items aufgeführt, die nach der Auswertung der Item-Schwierigkeit, der Trennschärfe und der internen Konsistenz sowie inhaltlichen Überlegungen aus dem Fragebogen entfernt werden mussten und bei der Ergebnisdarstellung nicht einbezogen wurden. Aufgrund der geringen Schwierigkeit und Trennschärfe wurde das Item „Ich denke, dass meine Arbeit wichtig ist. (B1)“ aus dem Fragebogen bzw. aus den Ergebnisrechnungen ausgeschlossen. Ebenfalls fällt das Item „Ich habe das Gefühl meine Verantwortung erdrückt mich. (V1)“ aufgrund der extrem geringen Trennschärfe weg. Gleiches trifft auf die Items „Ich bin mit meiner Arbeitszeitregelung zufrieden. (AZ1)“ sowie „Meine Tätigkeit besteht größtenteils aus Routinetätigkeiten. (A1)“ zu. Aufgrund der Löschung der Items konnte die interne Konsistenz dieser Dimension von .732 auf .747 erhöht werden. Weiterhin wurde das Item „Für Weiterbildung habe ich ausreichend Zeit. (W4)“ gestrichen, weil damit einerseits die interne Konsistenz erhöht werden konnte und es andererseits eine geringe Trennschärfe aufwies. Wie bereits diskutiert, wurde außerdem das Item „Ich bin an den Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht interessiert. (GM2)“ aus den Berechnungen entfernt.

Abbildung 5.6

Reliabilitätsänderungen der Skalen durch Wegnahme einzelner Items

Dimension	Cronbach's Alpha	Wegnahme des Items	Erhöhung der internen Konsistenz auf
Arbeit allgemein	.732	Ich denke, dass meine Arbeit wichtig ist. (B1)	.747
		Ich bin mit meiner Arbeitszeitregelung zufrieden. (AZ1)	
		Meine Tätigkeit besteht größtenteils aus Routinetätigkeiten. (A1)	
		Ich habe das Gefühl meine Verantwortung erdrückt mich. (V1)	
Arbeitsbedingungen	.831	-	-
Unternehmenspolitik	.826	-	-
Einstellung zum Unternehmen	.860	-	-
Beziehung zu Kollegen/-innen	.877	-	-
Information/Kommunikation	.764	-	-
Weiterbildung und Entwicklungsmglk.	.843	Für Weiterbildung habe ich ausreichend Zeit. (W4)	.850
Vorgesetztenverhalten	.949	-	-
Gesundheit	.613	Ich bin an den Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht interessiert. (GM2)	.719

Alle weiteren Items, die teilweise geringe Trennschärfen oder keine mittleren Schwierigkeiten besitzen, wurden aufgrund inhaltlicher Überlegungen im Fragebogen beibehalten. Durch sie können wichtige Aussagen über verschiedene Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit getroffen werden. Trotz sehr hohem Schwierigkeitsindex der Items „Das Arbeitsklima hat in den letzten fünf Jahren gelitten.“ und „Ich fühle mich eng mit dem [Unternehmen] verbunden.“ wurden sie nicht eliminiert, denn sie geben einen guten Aufschluss über das Klima im und die Verbundenheit mit dem Unternehmen und waren zudem „Wunsch“-Items des Unternehmens. Die Items der Dimension „*Vorgesetztenverhalten*“ geben hingegen wichtige Informationen über die Themen Kontrollverhalten und Fairness, die nach Meinung der Autoren wichtige Aspekte bei der Bewertung des Vorgesetzten darstellen. Weiterhin würde sich die Reliabilität durch ein Entfernen der Items nur äußerst gering verändern. Aus diesen Gründen wurde sich für ein Beibehalten der Items entschieden.

Insgesamt konnten also sechs Items aus dem Fragebogen entfernt werden. Allein vier davon stammen aus der Dimension „*Arbeit allgemein*“, wodurch die Reliabilität dieser Kategorie erhöht werden konnte. Des Weiteren konnte jeweils ein Item aus den Dimensionen „*Weiterbildung und Entwicklung*“ sowie „*Gesundheit*“ eliminiert werden.

4.4. Kritische Bewertung des Messinstruments

Die Analyse der Items und der Gütekriterien des Fragebogens hat gezeigt, dass das verwendete Messinstrument gut zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter des Unternehmens geeignet ist. Durch die Wegnahme der in Kapitel 4.3 aufgeführten Items konnte die Reliabilität und damit die Güte des Fragebogens weiter erhöht werden. Dennoch gibt es zusätzliche Punkte, die bei einer Wiederverwendung des Fragebogens optimiert werden können.

Den ersten Änderungsvorschlag betrifft die Dimension „*Gesundheit*“. Die Analysedaten sind am schlechtesten, weshalb teilweise andere Items genutzt werden sollten. Möglich wäre auch eine Trennung der Themen Stress und Gesundheitsmanagement, um eventuell eine Optimierung der Reliabilität zu erreichen.

Bei der Kommunikation der Ergebnisse an die Mitarbeiter zeigte sich ein weiteres Problem. Zwar sind die Skalenwerte an den Enden durch Wortbeschreibungen gekennzeichnet, die Abstufungen jedoch nur numerisch. Dies erschwert die Vermittlung der Resultate, denn jeder Person bleibt eine inhaltliche Interpretation der Zahlen offen. Eine Kennzeichnung aller Skalenabstufungen würde diesem Interpretationsspielraum entgegenwirken.

Zusätzlich zu den quantitativen Daten wurden anhand offener Fragen zu den Themen Gesundheitsmanagement und Allgemeine Anmerkungen qualitative Daten erhoben. Die Auswertungen erwiesen sich als extrem langwierig und schwierig und brachten im Fall der Allgemeinen Kommentare fast ausschließlich negative Äußerungen und kaum neue Erkenntnisse. Dennoch sollte man über die weitere Verwendung dieser Fragen nachdenken, denn die Mitarbeiter bewerteten es sehr positiv, dass sie ihre Meinung kundtun durften und diese als eine Art Ventil nutzen konnten. Auch die Daten zum Gesundheitsmanagement waren sehr aufschlussreich, besonders nach der standortspezifischen Auswertung. Bei kommenden Fragebogeneinsätzen sollte also das Verhältnis zwischen wirklich neu generierbaren Informationen und dem Auswertungsaufwand genau abgewogen und daraufhin über die Verwendung der freien Kommentarfelder entschieden werden.

Die Frage nach der Gesamtzufriedenheit anhand eines einzelnen Items am Ende des Fragebogens diente ausschließlich dem Interesse daran, ob es Unterschiede zum Zufriedenheitswert, der aus den einzelnen Dimensionen ermittelt wurde, gibt. Aufgrund der ermittelten Abweichungen kommen die Autoren zu der Erkenntnis, dass die weitere Nutzung dieses Items keine zusätzlichen Informationen bringt und deshalb zukünftig weggelassen werden kann. Die mögliche Verwirrung durch zwei Arbeitszufriedenheitswerte bei der Präsentation der Ergebnisse im Unternehmen spricht ebenfalls dafür.

Zusätzlich zu den bisher aufgeführten Änderungen sollte eine kleine Modifizierung bei den demographischen Angaben vollzogen werden. Bei der Frage nach dem Bildungsabschluss fehlt die Wahlmöglichkeit „Kein weiterer Bildungsabschluss“, wodurch eine bessere Verknüpfung der Daten zum Schul- und Bildungsabschluss möglich wäre. Bei den derzeitigen Antwortalternativen kann nicht ermittelt werden, welche Personen nur einen Schul-, jedoch keinen Bildungsabschluss haben, was wiederum zu Interpretationsproblemen bei der Datenanalyse führt (siehe Kapitel b).

Bis auf diese Änderungen ist das Messinstrument als gelungen einzuschätzen. Neben klassischen Bereichen der Arbeitszufriedenheit wurden die brisanten Themen des Unternehmens aufgenommen und im wissenschaftlichen Kontext verarbeitet. Durch die Unterteilung der meisten Dimensionen in Unterkategorien konnten sehr genaue Aussagen über spezifische Themen vollzogen werden, die insbesondere für das Unternehmen interessant sind. Die Güte des Fragebogens konnte bei der Itemanalyse nachgewiesen werden. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass dieses Instrument sehr gut zur Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit im untersuchten Unternehmen geeignet ist.

4.5. Ausblick

Im Rahmen dieses Projektes konnte dargestellt werden, dass das Forschungsgebiet Arbeitszufriedenheit zwar eine lange Tradition hat, dennoch viele Fragen zur Definition sowie zur Konstruktion von Messinstrumenten offen lässt. Ob es deshalb zukünftig ein einheitliches Instrument zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit geben wird, ist unklar. Mit Hilfe des entwickelten Fragebogens wurde eine gute Basis zur Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen geschaffen. Einige Ergebnisse liegen im hohen Zufriedenheitsbereich, die meisten jedoch im mittleren. Sie zeigen aber auch die Gebiete, in denen dringender Handlungsbedarf besteht. Dies trifft vor allem auf die Unternehmenspolitik und die Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen zu. Zur Zeit der Erstellung dieses Berichts waren bereits neue Strategien und Programme des Unternehmens in Entwicklung, mit denen eine Verbesserung auf den verschiedenen Gebieten erreicht werden soll.

Auch in Hinblick auf die wissenschaftlichen Aspekte zu diesem Thema ist weitere Forschungsarbeit nötig. So gibt es keine eindeutigen Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Alter, Geschlecht, Länge der Betriebszugehörigkeit und Bildungsniveau. Handfeste Erklärungsansätze konnten dahingehend noch nicht gefunden werden, jedoch Hinweise darauf, dass viele moderierende Faktoren für diese Beziehungen eine Rolle spielen. Die zukünftige Forschungsaufgabe sollte also in der Aufstellung von Abhängigkeitsmodellen liegen. Arbeitszufriedenheit wird von einer solchen Vielzahl von Variablen beeinflusst, dass es wahrscheinlich noch jahrelanger Forschung bedarf, diese herauszufiltern. Dabei spielt der Bezug zur Praxis eine sehr wichtige Rolle, denn ohne Unternehmen, Betriebe, Ämter oder andere Organisationen würde die weitere Erforschung der Arbeitszufriedenheit zum Erliegen kommen. Auf der anderen Seite

sind die erzielten Ergebnisse auch in der Praxis von großer Relevanz. In diesem Projekt haben Forschung und Praxisanwendung ineinander gegriffen und für beide Seiten wertvolle Erkenntnisse geliefert. Die Autoren hoffen, dass es auch in Zukunft eine gute Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Unternehmen geben wird und wünschen dem Unternehmen viel Erfolg für die Durchsetzung der geplanten Maßnahmen.

5. Literatur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 (p. 267-299). New York: Academic Press.
- Aldag, R.J. & Brief, A.P. (1975). Age and reactions to task characteristics. *Industrial Gerontology*, 2, 223-229.
- Bayard, Nicole (1997). *Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit*. Bern: P. Haupt.
- Beckerath, P.G. von, Sauermann, P., & Wiswede, G. (1981). *Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie*. Stuttgart: Enke.
- Bilgic, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *The Journal of Psychology*, 132, 549-557.
- BIMO. Abgerufen am 31. März 2006, von www.zoda.ojo.de/bimo.html
- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Boxx, W.R, Rodom, R.Y. & Dunn, M.G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20, 195-205.
- Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002). Organizational behaviour: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307.
- Brockner, J. & Adsit, L. (1986). The moderating effect of sex on the equity-satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 71, 585-590.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Studium.
- Bungard, W., & Jöns, I. (1997). *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*. Weinheim: Beltz.
- Carehelix Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit in Rehakliniken. Abgerufen am 31. März 2006, von www.carehelix.de/profiwissen/qualitaet/q-allg/qs_mitarbeiterzufriedenheit00.pdf

- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Crosby, F. (1982). *Relative deprivation and working women*. New York: Oxford University Press.
- Dalton, D.R. & Mesch, D.J. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology*, 76, 810-817.
- Decker, P.J. & Borgen, F.H. (1993). Dimensions of job appraisal: Stress, strain, coping, job satisfaction, and negative affectivity. *Journal of Counseling Psychology*, 40, 470-478.
- Diözesane Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen im caritativen Bereich der Diözese Rottenburg-Stuttgart (DiAG-MAV). Fragebogen zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. Abgerufen am 31. März 2006, von www.diag-mav.org/arhilfen/mav/fragebogen.htm
- Drummond, R.J. & Stoddard, A. (1991). Job satisfaction and work values. *Psychological reports*, 69, 1116-1118.
- Duden. Das Bedeutungswörterbuch* (2002). Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.
- Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, L. & Lück, H.E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 64-76.
- Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Mit Hinweisen zur Intervention*. Göttingen: Hogrefe.
- Frey, D., von Rosenstiel, L., & Hoyos, C.G. (2005). *Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, education, and facets of job satisfaction. *Work and Occupations*, 30, 97-122.
- Gebert, D., & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Greenhaus, J.H, Parasuraman, S. & Granrose, C.S. (1990). Effects of race in organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Hackett, R.D. & Guion, R.M. (1985). A reevaluation of the absenteeism – job satisfaction relationship. *Organizational behavior and human decision processes*, 35, 340-381.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Handyside, J.D. (1961). Satisfaction and aspirations. *Occupational psychology*, 35, 213-243.

- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. New York: World.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.A., & Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Services of Pittsburgh.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Highhouse, S. & Gallo, A. (1997). Order effects in personnel decision making. *Human performance*, 10, 31-46.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper, Row.
- Hossiep, R. & Godovsky, K. (2004). Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima (BIMO). In W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, Band I: Personalpsychologische Instrumente* (2. Auflage) (S.127-130). Lengerich: Papst Science Publishers.
- Hossiep, R., & Gudat, K. (2005). *BIMO - Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima. Kurzinformation*. Abgerufen am 18. Oktober 2006, von <http://www.testentwicklung.de/Kurzinfobimo.pdf>.
- Iaffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-173.
- Institut für Sucht- und Gesundheitsforschung ISGF, Zürich. Fragebogen zur Erfassung von Mitarbeiterzufriedenheit und Burnout in der Suchthilfe. Abgerufen am 31. März 2006, von www.quatheda.ch/d/texte/quatheteam-58/2006_Q-Team_1-1_d.pdf
- Jacobs, R. & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62, 417-421.
- Judge, T.A., Thorensen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001) The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kirchler, E. (2005). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kolb, Petra (1996). *Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitern in Unternehmen*. Wien: Lang
- Kubinger, K.D., & Jäger, R.S. (2003). *Schlüsselbegriffe der psychologischen Diagnostik*. Weinheim: Beltz.
- Kuwan, H. (1989). *Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1988*. Bonn: BMBW.

- LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lienert, G.A., Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs; NJ: Prentice Hall.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Mobley, W.H., Horner, S.H. & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mottaz, C.J. (1984). Age and work satisfaction. *Work and Occupations*, 14, 387-409.
- Muchinsky, P.M. & Morrow, P.C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 263-290.
- Mummendey, H.D. (2003). *Die Fragebogenmethode. Grundlagen und Anwendungen in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen: eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit: Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*. Bern: Huber.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Petty, G.C, Brewer, E.W., & Brown, B. (2005). Job satisfaction among employees of a youth development organization. *Child & Youth Care Forum*, 34, 57-73.
- Pond, S.B., & Geyer, P.D. (1987). Employee age as a moderator of the relation between perceived work alternatives and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72, 552-557.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. III: (1968). *Managerial Attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Pugliesi, K. (1995). Work and well-being, gender differences in the psychological consequences of employment. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 57-71.
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.

- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rost, J. (1996). *Lehrbuch Testtheorie, Testkonstruktion*. Göttingen: Huber.
- Saal, F.E., & Knight, P.A. (1995). *Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Schaffer, R.H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological monographs*, 67.
- Schmidt, K.-H. (2006). Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung: Neue Entwicklungen und Perspektiven. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 189-204). Göttingen: Hogrefe.
- Scholz, Christian (2000): *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Vahlen.
- Schuler, Heinz (1993). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Schuler, H. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N., Baillod, J. & Ruch, L. (1990). Das Modell verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit: Nach 15 Jahren kein Grund zur Resignation. In D. Frey (Hrsg.), *Bericht über den 37. Kongress der DGfP in Kiel 1990*, Bd. 1 (S. 648-649). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. & Udris, I. (2004). Bedeutung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 157-195). Bern: Huber.
- Six, B. & Eckes, A. (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung – Resultate einer metaanalytischen Studie. In Fischer, L. (Hrsg.), *Beiträge zur Organisationspsychologie. Bd. 5: Arbeitszufriedenheit* (S. 21-45). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Six, B. & Kleinbeck, U (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In *Enzyklopädie der Psychologie*, Band 3. (S. 348-397). Göttingen: Hogrefe.
- Smith, P.C, Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Staeble, W.H. (1999). *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.

- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Steers, R.M. & Rhodes, R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Stroebe, W., Jonas, K., & Hewstone, M. (2002). *Sozialpsychologie: eine Einführung*. Berlin: Springer.
- Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of Federal Government employees. *Public Personnel Management*, 26, 313-334.
- Traut, C.A., Larsen, R. & Feimer, S.H. (2000). Hanging on or fading out? Job satisfaction and the long-term worker. *Public Personnel Management*, 29, 343-351.
- 2 ask. Beispiel für eine Mitarbeiterbefragung. Abgerufen am 31. März 2006, von <http://survey.2ask.de/82d7000b519a011f/survey.html>
- Ulich, E. (2005): *Arbeitspsychologie*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG und Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures?. *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Weinert, A.B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Witt, L.A., & Nye, L.G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910-917.
- Wright, J.D., & Hamilton, R.F. (1978). Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the 'Job Change' Hypothesis. *Social Forces*, 56, 1140-1158.

6. Anhang

Anhang A: Vergleich der Subskalen des ABB, JSS und BIMO

	ABB	JSS	BIMO
Kollegen	x	x	
Vorgesetzter	x	x (supervision)	
Tätigkeit	x		X
Arbeitsbedingungen	x	x	X
Organisation und Leitung	x	x (operating conditions)	
Kommunikation		x	
Berufliche Entwicklung	x	x (promotion)	
Bezahlung	x	x	
Zusätzliche Sozialleistungen (fringe benefits)		x	
Unvorhergesehene Belohnungen (contingent rewards)		x	
Arbeitszeit	x		
Arbeitsplatzsicherheit	x		
Organisationsklima Bereichsklima Unternehmensklima Unternehmensstruktur			x x x
Arbeitsmotivation Tätigkeitsanreiz Berufliche Entfaltung			x x
Persönlichkeit Positive Affektivität Selbstverantwortung			x x
Arbeitszufriedenheit insgesamt	x (einzelnes Item)	X	?
Lebenszufriedenheit insgesamt (einzelnes Item)	x		

Anhang B: Itemanalyse der einzelnen Dimensionen

Itemanalyse für die Dimension „Arbeit allgemein“

Item-Nr.	Item-Abkürzung	Mittelwert	Standardabweichung	Itemschwierigkeit	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
1.	Aalg_B1	4,33	,902	86,6%	,254	,726
2.	Aalg_Org1	1,97	1,141	39,4%	,357	,716
3.	Aalg_Fin1	2,13	1,343	42,6%	,349	,716
4.	Aalg_Z1	1,99	1,990	39,7%	,294	,728
5.	Aalg_F1	3,00	1,508	60,0%	,346	,717
6.	Aalg_AZ1	3,29	1,565	65,9%	,207	,733
7.	Aalg_Org2	2,41	1,537	48,2%	,426	,707
8.	Aalg_E1	3,36	1,214	67,3%	,434	,709
9.	Aalg_Fin2	1,58	1,357	31,7%	,439	,707
10.	Aalg_A1	3,30	1,376	66,1%	,139	,738
11.	Aalg_V1	3,86	1,268	77,3%	,075	,742
12.	Aalg_Org3	1,83	1,245	36,7%	,421	,710
13.	Aalg_Fin3	2,97	1,331	59,4%	,362	,715
14.	Aalg_Z2	3,51	1,276	70,3%	,444	,707
15.	Aalg_GZ	3,46	1,237	69,3%	,585	,693

Itemanalyse für die Dimension „Arbeitsbedingungen“

Item-Nr.	Item-Abkürzung	Mittelwert	Standardabweichung	Itemschwierigkeit	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
16.	AB_EDV	3,56	1,130	71,2%	,438	,824
17.	AB_Wz	3,30	1,153	66,0%	,474	,821
18.	AB_Mat	3,48	,962	69,7%	,552	,815
19.	AB_Li	3,43	1,258	68,6%	,574	,810
20.	AB_Ger	2,65	1,536	53,0%	,616	,804
21.	AB_Luf	2,59	1,586	51,7%	,597	,807
22.	AB_Ap	3,60	1,313	72,0%	,597	,807
23.	AB_At	3,35	1,311	67,0%	,645	,802
24.	AB_Pr	3,16	1,558	63,1%	,405	,832

Itemanalyse für die Dimension „Unternehmenspolitik“

Item-Nr.	Item-Abkürzung	Mittelwert	Standardabweichung	Itemschwierigkeit	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
25.	UP_En1	1,11	1,157	22,2%	,442	,817
26.	UP_Br1	2,01	1,290	40,3%	,463	,815
27.	UP_Z1	2,24	1,491	44,9%	,437	,817
28.	UP_En2	1,50	1,259	30,0%	,525	,811
29.	UP_S1	2,06	1,252	41,2%	,475	,814
30.	UP_F1	2,24	1,334	44,7%	,493	,813
31.	UP_Z2	2,33	1,303	46,6%	,426	,817
32.	UP_En3	1,64	1,207	32,8%	,556	,809
33.	UP_Br2	2,21	1,437	44,3%	,325	,825
34.	UP_Bf1	1,69	1,388	33,8%	,418	,818
35.	UP_En4	1,80	1,238	35,9%	,496	,813
36.	UP_Z3	2,70	1,302	54,1%	,499	,813
37.	UP_S2	1,26	1,137	25,3%	,413	,818
38.	UP_Br3	2,21	1,339	44,1%	,448	,816
39.	UP_En5	1,29	1,180	25,8%	,274	,826

Itemanalyse für die Dimension „Einstellung zum Unternehmen“

Item-Nr.	Item-Abkürzung	Mittelwert	Standardabweichung	Itemschwierigkeit	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
40.	EST_I1	3,12	1,315	62,3%	,694	,836
41.	EST_S1	1,60	1,300	32,0%	,560	,847
42.	EST_KI1	,48	,936	0,96%	,366	,860
43.	EST_A1	2,71	1,532	54,1%	,651	,839
44.	EST_I2	3,24	1,446	64,8%	,534	,849
45.	EST_S2	1,45	1,455	29,0%	,609	,843
46.	EST_A2	,71	1,100	34,8%	,496	,852
47.	EST_I3	2,93	1,416	14,1%	,610	,843
48.	EST_S3	2,67	1,762	20,1%	,636	,841
49.	EST_KI2	2,27	1,342	53,4%	,522	,850

Itemanalyse für die Dimension „Beziehung zu Kollegen/-innen“

Item-Nr.	Item-Abkürzung	Mittelwert	Standardabweichung	Itemschwierigkeit	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
50.	KOL_1	3,37	1,248	67,5%	,637	,862
51.	KOL_2	3,94	1,111	78,8%	,741	,855
52.	KOL_3	3,44	1,298	68,7%	,576	,868
53.	KOL_4	2,88	1,421	57,6%	,557	,870
54.	KOL_5	3,93	1,087	78,6%	,675	,860
55.	KOL_6	3,18	1,478	63,7%	,654	,861
56.	KOL_7	3,75	1,103	75,1%	,570	,868
57.	KOL_8	3,59	1,257	71,8%	,461	,877
58.	KOL_9	3,56	1,246	71,3%	,755	,852

Itemanalyse für die Dimension „Information/Kommunikation“

Item-Nr.	Item-Abkürzung	Mittelwert	Standardabweichung	Itemschwierigkeit	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
59.	INF_1	3,14	1,172	62,9%	,502	,731
60.	INF_2	1,71	1,264	34,2%	,479	,735
61.	INF_3	2,37	1,333	47,4%	,357	,762
62.	INF_4	1,35	1,211	27,0%	,395	,752
63.	INF_5	2,38	1,222	47,6%	,621	,706
64.	INF_6	2,80	1,447	56,0%	,396	,757
65.	INF_7	2,43	1,152	48,6%	,684	,695

Itemanalyse für die Dimension „WB und Entwicklungsmöglichkeiten“

Item-Nr.	Item-Abkürzung	Mittelwert	Standardabweichung	Itemschwierigkeit	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
66.	WB_W1	2,37	1,408	47,4%	,781	,806
67.	WB_W2	2,42	1,524	48,4%	,443	,837
68.	WB_W3	2,90	1,452	57,9%	,486	,833
69.	WB_W4	1,71	1,373	34,2%	,283	,850
70.	WB_W5	2,37	1,648	47,4%	,613	,821
71.	WB_E1	2,42	1,475	48,3%	,582	,824
72.	WB_E2	2,27	1,419	45,3%	,681	,815
73.	WB_E3	2,34	1,540	46,8%	,478	,834
74.	WB_E4	2,09	1,521	41,8%	,431	,839
75.	WB_E5	1,57	1,240	31,4%	,660	,819

Itemanalyse für die Dimension „Vorgesetztenverhalten“

Item-Nr.	Item-Abkürzung	Mittelwert	Standardabweichung	Itemschwierigkeit	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
76.	VG_Bez1	3,15	1,429	62,9%	,828	,944
77.	VG_K1	3,22	1,384	64,4%	,780	,945
78.	VG_F1	2,96	1,538	59,3%	,648	,948
79.	VG_FK1	3,48	1,412	69,6%	,756	,946
80.	VG_A1	3,54	1,575	70,8%	,443	,951
81.	VG_Bez2	3,07	1,509	61,4%	,777	,945
82.	VG_Ko1	4,00	1,228	80,1%	,407	,951
83.	VG_F2	2,18	1,516	43,6%	,593	,948
84.	VG_Aa1	2,52	1,413	50,5%	,787	,945
85.	VG_A2	3,03	1,590	60,5%	,663	,947
86.	VG_For1	2,52	1,428	50,4%	,701	,947
87.	VG_F3	3,17	1,490	63,5%	,785	,945
88.	VG_Bez3	3,77	1,526	75,4%	,626	,948
89.	VG_U1	3,01	1,367	60,1%	,814	,945
90.	VG_En1	2,93	1,432	58,6%	,806	,945
91.	VG_Mo1	2,66	1,421	53,1%	,810	,945
92.	VG_Bez4	4,11	1,368	82,3%	,629	,948
93.	VG_F4	3,24	1,380	64,8%	,708	,946

Itemanalyse für die Dimension „Gesundheit“

Item-Nr.	Item-Abkürzung	Mittelwert	Standardabweichung	Itemschwierigkeit	Trennschärfe	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
94.	GE_Gm1	1,95	1,531	0,390	,363	,564
95.	GE_S1	2,09	1,461	0,419	,484	,528
96.	GE_Gm2	3,74	1,426	0,748	-,254	,719
97.	GE_S2	1,98	1,624	0,396	,393	,554
98.	GE_S3	3,71	1,143	0,742	,366	,571
99.	GE_Gm3	2,50	1,645	0,500	,381	,558
100.	GE_S4	2,36	1,521	0,472	,484	,526
101.	GE_AP1	2,86	1,402	0,573	,360	,567

Autoren:

Tino Vordank (Dipl.-Kfm.) und Kristin Klages (Dipl.-Psych.)

Technische Universität Chemnitz

Juniorprofessur Europäisches Management

Thüringer Weg 7

D-09126 Chemnitz

Tel.: +49.371.531.3.5433

Mobil: +49.174.3164998

Fax: +49.371.531.8.5433_

E-Mail: t.vordank@wirtschaft.tu-chemnitz.de und tino.vordank@isinova.org
kristin.klages@gmx.de