

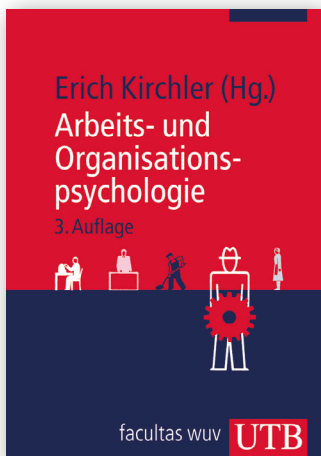
Lernunterlage zum Aufnahmeverfahren

Bachelorstudium

Arbeitsgestaltung und HR Management

an der FH des BFI Wien

Das Kapitel zur Vorbereitung auf die Aufnahmeprüfung für das Bachelorstudium Arbeitsgestaltung und HR Management wird Ihnen durch eine Initiative der FH des BFI Wien, des Verfassers sowie des facultas Universitätsverlages zur Verfügung gestellt und ist aus folgendem Buch entnommen:



Erich Kirchler (Hg.)
*Arbeits- und
Organisationspsychologie*

3. Auflage
utb:facultas 2011, 692 Seiten
ISBN: 978-3-8252-3584-0

2.2 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist ein schillerndes Phänomen in der angewandten Psychologie. Büssing, Bissels, Fuchs und Perrar (1999) meinen zwar, dass in den letzten Jahrzehnten die Flut von Studien zur Arbeitszufriedenheit in Relation zu den über 3.000 Untersuchungen, die Locke (1976) bis in die

Arbeitszufriedenheit korreliert positiv mit Leistung und negativ mit Fehlzeiten und Kündigungshäufigkeit und führt zu einer höheren Bindung an den Betrieb.

Mitte der 1970er Jahre zählte, abgenommen hat. Die Attraktivität des Themas ist aber weiterhin hoch. Immer noch besteht die Vermutung und zunehmend auch die empirische Evidenz, dass Zufriedenheit positiv mit Leistung und negativ mit Fehlzeiten und Kündigungshäufigkeit korreliert

und dass zufriedene Mitarbeiter eine höhere Bindung an den Betrieb entwickeln. Die Bedeutung der Zufriedenheit ist auch aus der humanistischen Forderung nach Möglichkeiten zur Selbstentfaltung der Person verständlich, vor allem auch aus der Perspektive gesundheitserhaltender und -fördernder Verpflichtungen. „Der Erhalt der Gesundheit und das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden des arbeitstätigen Menschen sind unter dem Gesichtspunkt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der persönlichkeitsförderlichen Gestaltung des Arbeitslebens, wie auch unter sozialpolitischen und unternehmerischen Gesichtspunkten, ein zentrales Anliegen“ (Frieling und Sonntag, 1999, S. 193).

Weinert (1998, S. 201f.) führt folgende Gründe für das Studium der Arbeitszufriedenheit an, die sich während der vergangenen Jahrzehnte verändert haben: Arbeitszufriedenheit war und ist laut Weinert ein relevantes Forschungsfeld, weil

- eine direkte Beziehung zwischen Produktivität und Arbeitszufriedenheit vermutet wurde,
- eine negative Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit einerseits und Absentismus und Fluktuation andererseits nachgewiesen werden konnte,
- Arbeitszufriedenheit mit dem Organisationsklima zusammenhängt,
- die Organisationsleitung zunehmend sensibler wird für die Bedürfnisse der Mitarbeiter und ihre Einstellungen zu Arbeit, Führung und Gesamtunternehmen,
- Einstellungen zur Organisation mit differenzierter Arbeitsgestaltung und Personalarbeit zunehmend wichtiger werden, weil die Zielvorstellungen verschiedener Mitarbeitergruppen unterschiedlich sind und gleiche Arbeitssituationen unterschiedlich erlebt werden,

- das Arbeitsleben und Arbeitserfahrungen zunehmend als wichtiger Teil der Lebensqualität gesehen und hinsichtlich ihres Einflusses auf andere Lebensbereiche höher gewichtet werden und
- weil Arbeitszufriedenheit über längere Zeit stabil bleibt.

Obwohl im Alltag kein Zweifel darüber besteht, was Arbeitszufriedenheit ist, haben die wissenschaftlichen Definitionsversuche bald gezeigt, dass die Abgrenzung des Begriffes von anderen Konzepten, wie Wohlbehagen, Erfüllung und Glück, strittig ist und die theoretischen Fundamente ziemlich unterschiedlich sind. Umstritten ist auch, woraus Zufriedenheit resultiert. Ist Zufriedenheit eine positive Einstellung der Arbeitstätigen zur Arbeit? Ist Zufriedenheit das Ergebnis von kognitiven Vergleichsprozessen zwischen Erwartungen und aktuellen Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung? Oder ist Zufriedenheit die Aggregation von angenehmen und unangenehmen Erfahrungen mit der Arbeit, den Mitarbeitern und Vorgesetzten und den Arbeitsbedingungen?

2.2.1 Definition von Arbeitszufriedenheit

Für Robbins (2001, S. 151) ist klar: Arbeitszufriedenheit ist die generelle Einstellung einer Person zu ihrer Arbeit. ("Job satisfaction (is) an individual's general attitude towards his or her job.") Zwar gesteht Robbins ein, dass der Job einer Person mehr ist, als auf Kunden zu warten oder ein Lastauto zu fahren. Jobs verlangen die Interaktion mit Mitarbeitern und Chefs, die Anpassung an die Regeln der Organisation, die Erreichung von vorgegebenen Produktivitätsstandards, die Akzeptanz von Arbeitsbedingungen, die oft nicht ideal sind, und vieles mehr. Und das heißt, dass die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit eines Mitarbeiters eine komplexe Summation von Zufriedenheiten mit einzelnen Arbeitsaspekten ist. Zusätzlich ist festzuhalten, dass Arbeitszufriedenheit eine subjektive Erfahrung bleibt und nicht objektiv gegeben ist.

Arbeitszufriedenheit ist die generelle Einstellung zur Arbeit und vor allem die allgemeine Bewertung der Arbeit.

Nun könnte Arbeitszufriedenheit als einfache, globale Bewertung der Arbeitserfahrungen erfasst werden. Beispielsweise könnte gefragt werden, wie zufrieden jemand alles in allem mit seiner Arbeit ist. Arbeitszufriedenheit könnte auch als Summenscore der Bewertungen einzelner Arbeitsaspekte errechnet werden. Wenngleich die letztgenannte Messvariante komplexer ist, meint Robbins nicht, dass sie der einfachen Frage nach der allgemeinen Arbeitszufriedenheit überlegen ist. Arbeitszufriedenheit ist die Einstellung, vor allem die Bewertung der Arbeit allgemein.

Auch Weinert (1998) geht von einem Einstellungskonzept aus und betont die drei bekannten Einstellungsfacetten: den emotionalen, kognitiven und konativen (d.h. handlungsbezogenen) Einstellungsaspekt. Er unterscheidet drei Dimensionen der Arbeitszufriedenheit:

- Arbeitszufriedenheit als emotionale Reaktion auf die Arbeitssituation;
- Arbeitszufriedenheit als Übereinstimmung zwischen Arbeitsergebnis und Erwartungen und
- Arbeitszufriedenheit als Verdichtung mehrerer miteinander in Beziehung stehender Einstellungen.

Zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit zitiert Weinert (1998, S. 203) die Bedürfnis-, Instrumentalitäts- und Balancetheorien. Im Lichte der Bedürfnistheorien ist Arbeitszufriedenheit das Resultat eines „Lösungs- und Entspannungsmechanismus, der den Übergang von

einer Bedürfnisebene zur anderen begleitet“. Die Frustration von Bedürfnissen verursacht Spannung und damit Unzufriedenheit, während die Befriedigung Entspannung und Zufriedenheit bedeutet. Nach den Instrumentalitätstheorien resultiert Arbeitszufriedenheit aus den antizipierten positiven Gefühlen, die

Arbeitszufriedenheit wird auch als Übereinstimmung zwischen Erwartungen und tatsächlichen Belohnungen oder als Absenz von Soll-Ist-Divergenzen definiert.

durch die Belohnungen aufgrund der Arbeit eintreten werden. Arbeitszufriedenheit wird auch als Übereinstimmung zwischen Erwartungen und tatsächlichen Belohnungen oder als Absenz von Soll-Ist-Divergenzen definiert. Die Balance-Theorien konzipieren Arbeitszufriedenheit als Ergebnis der Übereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichen Ergebnissen.

Auch die sozialen Austauschtheorien können zur Erklärung von Zufriedenheit herangezogen werden. Austausch- und Equitytheorien verweisen vor allem auf den Vergleich zwischen den Kosten, die mit der Arbeit verbunden sind, und dem Nutzen durch die Arbeit sowie auf den Entgang des Nutzens alternativer Arbeitsplätze. Diesen Überlegungen liegt, wie den Instrumentalitätstheorien, ein kognitives Konzept zu Grunde: Erwartungen, Pläne, Hoffnungen, Vorstellungen und notwendige Anstrengungen werden mit den gebotenen Bedingungen verglichen und führen zu Zufriedenheit, wenn entweder die Kosten- und Ertragsquantitäten in Balance sind oder ein Nutzenüberhang entsteht.

Auch die Konditionierungstheorien, vor allem die Theorie der klassischen Konditionierung, können Zufriedenheit erklären. Lerntheoretischen Erklärungen zufolge ist Arbeitszufriedenheit das Ergebnis von Konditionierungsprozessen. Die wesentlichste Voraussetzung für Zufriedenheit ist die Assoziation zwischen angenehmen Stimmungen während der Arbeit und

dem Arbeitsplatz. Arbeit und Arbeitsplatz mit allen dazugehörigen Personen, Objekten etc. repräsentieren anfänglich neutrale Reize, die mit der Zeit positiv erlebt werden, wenn positive Gefühle aufkommen und negative unterbleiben, so dass schließlich die Arbeit beziehungsweise der Arbeitsplatz selbst Belohnungswert erlangt. Beispielsweise wird die Arbeit selbst positiv bewertet, wenn während der Arbeitsausführung wiederholt positive Stimmungen auftreten und mit der Arbeit assoziiert werden; werden positive Stimmungen wiederholt dann erlebt, wenn ein Vorgesetzter anwesend ist, wird schließlich auch der Vorgesetzte positiv erlebt. Aus den Lerntheorien lässt sich ableiten, dass positive Erfahrungen mit der Arbeit positiv mit Zufriedenheit korrelieren; negative Erfahrungen korrelieren negativ mit Zufriedenheit. Je höher der Belohnungs- beziehungsweise der Bestrafungswert der Arbeit, umso größer die erlebte Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit. Arbeitszufriedenheit kann als Summe aller Momente der Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz bezogen auf alle Momente der Bedürfnisfrustration definiert werden.

Während Konditionierungsmodelle Zufriedenheit als Resultat eines Prozesses erklären können, der den Personen nicht unmittelbar bewusst sein muss, ist Zufriedenheit nach der Austausch- und Equitytheorie, aber auch nach den Aussagen der Instrumentalitätstheorien das Resultat einer kühlen Berechnung oder Antizipation von Kosten und Nutzen. Auch in Balancemodellen wird Zufriedenheit als Resultat eines kognitiven Prozesses gesehen. Entsprechend den angeführten Konzepten ist eine Arbeit dann zufriedenstellend, wenn sie den Rollenvorstellungen und Erwartungen einer Person entspricht.

Die Aussagen der Lern-, Austausch-, Equity- und Balancetheorien etc. sind nur scheinbar unterschiedlich. Alle Aussagen lassen sich denen der Lerntheorien unterordnen: Zufriedenheit ist hoch, wenn Erfahrungen gemacht wurden, die nicht unangenehm, sondern angenehm waren. Je höher die Belohnungsintensität der Erfahrungen, umso höher die Zufriedenheit. Eine detaillierte Diskussion über Theorien zur Erklärung der Beziehungszufriedenheit und die Integration in die Lerntheorien findet sich bei Kirchler, Rodler, Hölzl und Meier (2000). Die Aussagen über Beziehungszufriedenheit können auch auf die Arbeitszufriedenheit übertragen werden.

**Lerntheoretischen Erklärungen
zufolge ist Arbeitszufriedenheit
das Ergebnis von Konditionie-
rungsprozessen.**

2.2.2 Modelle der Arbeitszufriedenheit

Wenn Arbeitszufriedenheit das Ergebnis der persönlichen Erfahrungen am Arbeitsplatz und die subjektive Bewertung der verschiedenen Arbeitsaspekte ist, dann stellt sich die Frage, wie Arbeitszufriedenheit zustande kommt, welche Faktoren Arbeitszufriedenheit bestimmen und welche Auswirkungen die Arbeitszufriedenheit hat.

Nach Weinert (1998) geht die Beschäftigung mit Arbeitszufriedenheit bis an den Beginn der Arbeits- und Organisationspsychologie zurück (siehe Kapitel I). Bereits Taylor nahm an, dass die Einstellungen der Mitarbeiter zum Betrieb deren Produktivität beeinflussen. Zwar wurde davon ausgegangen, dass Arbeitskräfte vorrangig durch finanzielle Anreize motivierbar sind, die Kooperation mit der Betriebsleitung erschien aber von Einstellungen und von physischen Faktoren, wie Ermüdungserscheinungen, abhängig. In den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts wurden seitens der angewandten Psychologie vorwiegend Ermüdungszyklen und Pausengestaltung, der Einfluss von Beleuchtung, Lärm, Vielfalt der Arbeitshandgriffe, Entlohnungssysteme usw. studiert und deren Optimierung als wesentliche Leistungsvoraussetzung angesehen. Mit den Hawthorne-Studien schwenkte die Aufmerksamkeit aber auch auf soziale Beziehungen, auf die Kommunikation im Betrieb und Mitarbeiterführung. Einstellungen zur Arbeitssituation wurden als Basis des Arbeitsverhaltens angesehen. Konsequente Folge dieser Einsicht waren die ersten Studien über Arbeitszufriedenheit, die in den 1930er Jahren methodologisch zwar mangelhaft waren, aber doch zur theoretischen Auseinandersetzung mit Determinanten der Arbeitszufriedenheit zwangen. Ursachen wurden external, d. h. in der Arbeitsumgebung, und bald auch internal, also in der Übereinstimmung zwischen subjektiven Bedürfnissen und erlebter Bedürfnisbefriedigung gesehen.

Besonders detaillierte und einflussreiche Beiträge zur Arbeitszufriedenheit lieferten Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) mit der Zwei-Faktoren-Theorie und später Lawler (1973) mit dem Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit. Im deutschsprachigen Raum wurde von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) ein besonders vielversprechendes Modell vorgeschlagen.

Die Zweifaktoren-Theorie unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren.

Herzberg et al. (1959) stellten in ihrer Arbeit „The Motivation to Work“ ein Konzept vor, das häufig kritisiert wurde und zweifellos nicht uneingeschränkt gültig ist. Allerdings gibt die Arbeit den Kern der Humanisierungsdebatte wieder. So wie Maslow gehen auch Herzberg et al. von zwei unter-

schiedlichen Motivklassen der Grunddichotomie „Defizit – Expansion“ aus. Defizitmotive sind nach Beseitigung des jeweiligen Mangels (etwa an Nahrung) befriedigt und nicht weiter handlungsbestimmend, Expansionsmotive können jedoch auch bei Erfüllung der entsprechenden Bedürfnisse weiter bestehen. Entsprechend werden Zufriedenheit und Unzufriedenheit als zwei voneinander unabhängige Dimensionen gesehen. Nach Herzberg et al. sind Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit unterschiedliche, voneinander getrennte Erfahrungen im Arbeitsleben. Weinert (1998, S. 208) fasst die Postulate der Zwei-Faktoren-Theorie folgendermaßen zusammen:

- Arbeitstätige haben zwei unterschiedliche Kategorien von Bedürfnissen: Defizit- und Expansionsbedürfnisse. Zum einen werden sogenannte Hygienebedürfnisse angeführt, die sich auf die physische und psychologische Umwelt der Arbeit beziehen, wie Mitarbeiter, Vorgesetzte, Arbeitsbedingungen usw. Zum anderen werden Motivationsbedürfnisse beschrieben, die sich auf die Natur und Art, den Inhalt der Arbeit selbst beziehen. Verantwortung, Stimulation des Interesses durch die Arbeit selbst, Gefordertsein durch die Arbeitsziele sind einige der Bedürfnisprägungen.
- Wenn Hygienebedürfnisse befriedigt werden, sind Arbeitstätige nicht unzufrieden, allerdings sind sie auch nicht zufrieden, sondern in einem neutralen Gefühlszustand. Unbefriedigte Hygienebedürfnisse bedingen Unzufriedenheit.
- Wenn Motivationsbedürfnisse befriedigt werden, sind Arbeitstätige zufrieden. Nichtbefriedigung führt nicht zu Unzufriedenheit, sondern zu einem neutralen Gefühlszustand.

Defizitmotivation findet Befriedigung durch Vermeidung von Deprivation, d. h. von umweltbedingter Frustration. Befriedigung im Betrieb erfolgt vor allem durch die sogenannten Hygienefaktoren, die in der Arbeitsumgebung lokalisiert sind. Hygienefaktoren oder Kontextfaktoren verhindern Unzufriedenheit, führen aber nicht zu Zufriedenheit.

Expansionsmotivation ist durch das Streben nach Wachstum durch Aufgabenbewältigung gekennzeichnet. Befriedigung in der Organisation erfolgt durch Motivatoren, das sind Faktoren, die im Arbeitsinhalt lokalisiert sind. Motivatoren oder Kontextfaktoren betreffen die intrinsische Arbeitsmotivation und führen zu Zufriedenheit. In Tabelle II/7 sind einige Beispiele für Hygienefaktoren und Motivatoren angeführt.

Wie bereits angemerkt, wurde die Zwei-Faktoren-Theorie heftig kritisiert. Vor allem Methodenmängel wurden für das Ergebnis zweier unabhängiger Zufriedenheitsfaktoren verantwortlich gemacht. Die Autoren wandten die Methode der kritischen Ereignisse von Flanagan (1954) an. Dabei werden die Teilnehmer angewiesen, besonders zufriedenstellende und besonders

Tab. II/7 Beispiele für Hygienefaktoren und Motivatoren

Hygienefaktoren	Motivatoren
Führungsstil	Leistung und Tätigkeit an sich
Unternehmenspolitik und -verwaltung	Anerkennung der eigenen Leistung
Arbeitsbedingungen	Verantwortung
Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten	Aufstieg und Weiterentwicklung
Status	Möglichkeiten zum persönlichen Wachstum
Arbeitssicherheit, Krisensicherheit	
Gehalt und Sozialleistungen	
Persönliche berufsbezogene Lebensbedingungen	

ungünstige Situationen zu erinnern und zu beschreiben. Nicht typische, sondern kritische Ereignisse aus dem Arbeitsleben werden erfasst. Aus verschiedenen Gründen, vor allem aber aus selbstwertdienlichen Tendenzen, führen Befragte externe Gründe für ihre Unzufriedenheit an und personeninterne Gründe für zufriedenstellende Erfahrungen. Es ist also nicht weiter verwunderlich, wenn die Methode der kritischen Ereignisse zwei voneinander unabhängige Zufriedenheitsfaktoren ergibt und nahelegt, dass Quellen der Unzufriedenheit völlig unterschiedlich von jenen der Zufriedenheit sind.

Trotz der Kritik sei angemerkt, dass es das große Verdienst von Herzberg et al. (1959) ist, die Aufmerksamkeit der Forschung auf den Inhalt der Arbeitstätigkeit gerichtet und die Reichhaltigkeit der Arbeitsgestaltung als Voraussetzung für Zufriedenheit und Selbstentfaltung betont zu haben. Nach Rosenstiel (1992) lassen sich aus der Zwei-Faktoren-Theorie wesentliche Folgerungen für die Arbeitsgestaltung ableiten:

- Motivatoren sind genauso wichtig wie Hygienefaktoren. Bis zu den Veröffentlichungen der Arbeiten von Herzberg et al. konzentrierten sich die Humanisierungsbestrebungen vorwiegend auf die Hygienefaktoren.
- Klare Ziele der Aufgabe sollten vorgegeben sein und Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung sollte rasch erfolgen.
- Nicht nur der Grad der Zielerreichung soll rückgemeldet, sondern die Leistung auch bewertet werden.
- Arbeitsinhalte sind so zu strukturieren, dass Mitarbeiter das Gefühl gewinnen, weder über- noch unterfordert zu sein und das tun zu können, was ihre Fähigkeiten erlauben.
- Verantwortung und Rechte der Mitarbeiter sollen dem Umfang der Arbeit entsprechen.
- Aufstiegsmöglichkeiten sollten gegeben und transparent sein.
- Schließlich muss die Möglichkeit zum persönlichen Wachstum durch Ausdehnung des Handlungsspielraums gegeben sein.

Lawler (1973) geht in seinem Modell von Erwartungen und der tatsächlichen Erfüllung dieser Erwartungen aus. Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit ergeben sich aus dem Vergleich zwischen der subjektiv für angemessen empfundenen Belohnung und der tatsächlichen Belohnung für die Arbeitsleistung. Wenn die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Istzustand vernachlässigbar gering ist, wird Zufriedenheit erlebt. Übertreffen die Erwartungen die tatsächlich wahrgenommenen Belohnungen, resultiert Unzufriedenheit. Fraglich ist, ob höhere als erwartete Belohnungen einen Spannungszustand auslösen, der zu Unzufriedenheit führt. Wahrscheinlich lösen gravierende Divergenzen Schuldgefühle und, wie in den Gerechtigkeitstheorien angenommen, Tendenzen zur Verringerung der Diskrepanz aus.

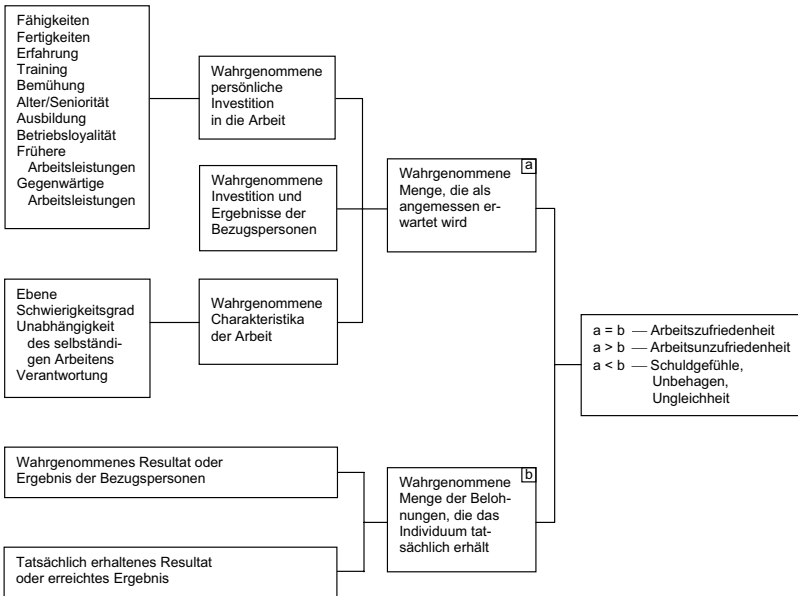
Nach Lawlers Theorie ergeben sich die für angemessen empfundenen Belohnungen aus den subjektiv erlebten persönlichen Investitionen in die Arbeit (z. B. Fähigkeiten und Fertigkeiten, Erfahrungen, Training und Anstrengung, Arbeitsleistungen), den Investitionen, die Vergleichspersonen tätigen, und den wahrgenommenen Arbeitscharakteristika (z. B. Schwierigkeit der Arbeit, Verantwortung). Die wahrgenommene Belohnungsmenge resultiert aus den tatsächlich erhaltenen Belohnungen und den Belohnungen, die Vergleichspersonen erhalten. Der Vergleich zwischen erwarteter beziehungsweise für angemessen erachteter und tatsächlicher Belohnung führt zu Übereinstimmung und damit zu Arbeitszufriedenheit, zu Diskrepanz und zu Unzufriedenheit oder zu Unbehagen und Schuldgefühlen. Das Modell von Lawler (1973) ist in Abbildung II/12 dargestellt.

Nach Herzberg et al. (1959) sind Zufriedenheit und Unzufriedenheit voneinander unabhängige Faktoren. Lawler (1973) sieht Zufriedenheit als Gegenpol zu Unzufriedenheit auf derselben Dimension. In beiden Theorien wird von einer allgemeinen, globalen Arbeitszufriedenheit gesprochen. Agnes Bruggemann entwickelte ein Modell, das zwischen verschiedenen Zufriedenheiten differenziert (Bruggemann, Groskurth und Ulich, 1975).

Tatsächlich ist die Annahme naiv, Zufriedenheit sei eine globale Größe, die durch die einfache Frage gemessen werde, wie es denn bei der Arbeit gehe oder ob die eigenen Erwartungen denn erfüllt werden. Wenn Zufriedenheit aus Vergleichsprozessen resultiert (was ohnehin die umstrittene Annahme komplexer kognitiver Verrechnungsprozesse voraussetzt), dann ist zumindest fraglich, ob die Vergleichsstandards – Erwartungen an die Arbeit – stabil sind. Ist nicht vielmehr anzunehmen, dass die tatsächlichen Erfahrungen auf

Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit ergeben sich aus dem Vergleich zwischen der subjektiv für angemessen empfundenen Belohnung und der tatsächlichen Belohnung für die Arbeitsleistung.

Abb. II/12 Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit nach Lawler (1973; nach Weiert, 1998, S. 211)

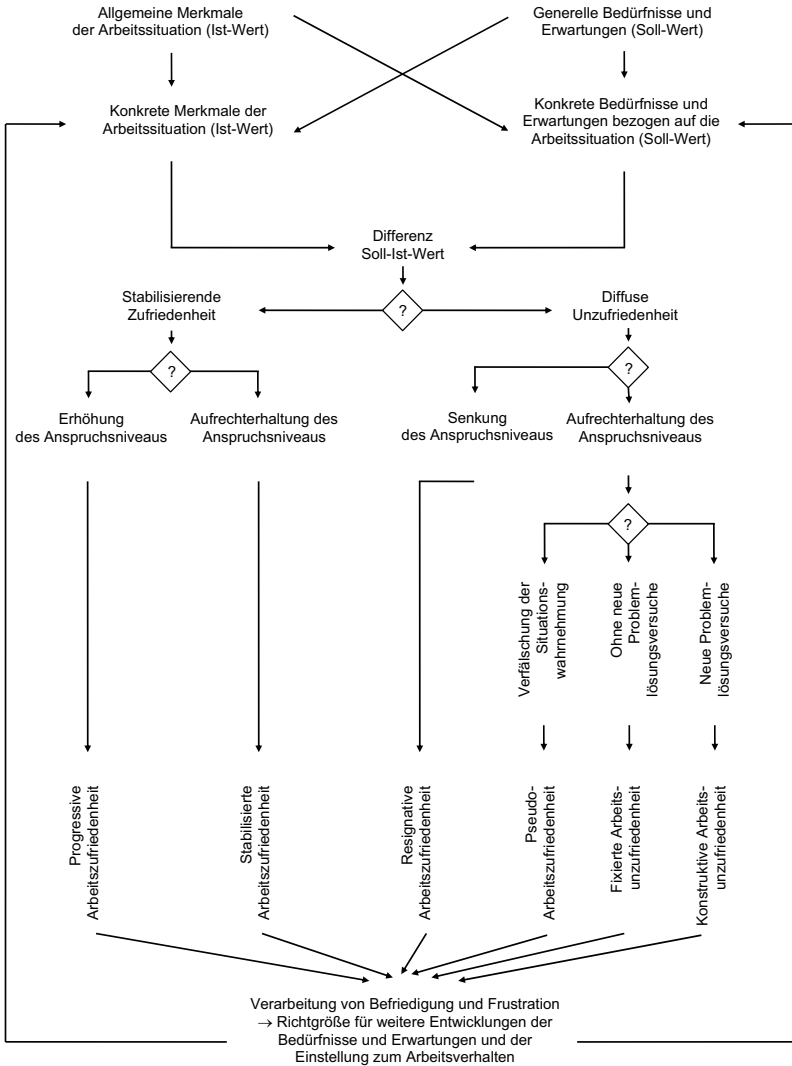


die Erwartungen wirken und zu einer Anpassung und Korrektur nach unten oder bei Erreichen der Erwartungen zu einer Erhöhung der Ansprüche führen können? Erfahrungen und Erwartungen könnten sich wechselseitig beeinflussen und in einem dynamischen Verhältnis zueinander stehen.

Bruggemann et al. (1975) postulieren verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit als Ergebnis einer Motivationsdynamik. Der Vergleich zwischen gegebenen Belohnungen oder einem Istzustand mit den erwarteten Belohnungen oder Sollzustand kann einerseits geringe Divergenzen ergeben

Das Modell von Bruggemann et al. unterscheidet zwischen verschiedenen Formen von Arbeitszufriedenheit.

und zu einer stabilisierten Zufriedenheit führen, wenn das Anspruchsniveau einer Person stabil bleibt. Steigen die Ansprüche, resultiert progressive Zufriedenheit. Ist-Soll-Divergenzen führen zu einer diffusen Unzufriedenheit, die eine Senkung des Anspruchsniveaus auslösen kann und damit zu resignativer Arbeitszufriedenheit führt. Wird das Anspruchsniveau beibehalten, könnte ein Arbeitneh-

Abb. II/13 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)

mer seine Wahrnehmung „korrigieren“ und die tatsächlich erhaltenen Belohnungen aufwerten. Das Ergebnis wäre trotz Diskrepanz zwischen Ist- und Sollzustand Arbeitszufriedenheit, allerdings Pseudozufriedenheit. Un-

zufriedenheit resultiert bei Ist-Soll-Diskrepanz nur dann, wenn das Anspruchsniveau konstant bleibt, keine Wahrnehmungsverzerrungen geschehen und entweder keine Problemlösungsversuche unternommen werden (fixierte Arbeitsunzufriedenheit) oder ein Mitarbeiter nach konstruktiver Verbesserung sucht (konstruktive Arbeitsunzufriedenheit).

Das Modell von Bruggemann et al. mag komplexe kognitive Prozesse seitens der Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszufriedenheit kundtun sollten, voraussetzen, und es ist fraglich, ob tatsächlich Vergleichsprozesse stattfinden. Der wesentliche Fortschritt ist aber, dass zwischen verschiedenen Formen von Zufriedenheit unterschieden wird und ein relevanter Beitrag zur Klärung der befremdenden Ergebnisse, wonach sich unabhängig von Betrieb und Arbeit der Großteil der Befragten als zufrieden beschreibt, geleistet wird. Wenn nicht selten in empirischen Untersuchungen belegt wird, dass bis zu vier Fünftel der Befragten mit ihrer Arbeit zumindest ziemlich zufrieden sind (Six und Kleinbeck, 1989), dann stellt sich die Frage, ob Verbesserungen der Arbeitsbedingungen notwendig sind. Wenn allerdings bedacht wird, dass unter den zufriedenen Arbeitskräften ein Teil resignativ zufrieden und ein weiterer Teil pseudozufrieden ist und diese Personen häufig körperliche und psychosomatische Beschwerden berichten, dann relativieren sich die anfänglich rosigen Befunde.

Das Zufriedenheitsmodell von Bruggemann et al. wurde von Büssing et al. (1999) empirisch untersucht und größtenteils bestätigt. Büssing et al. (1999, S. 1005) stellen auch eine Erweiterung des ursprünglichen Modells vor, in der die subjektive Überzeugung, die Arbeitssituation kontrollieren zu können, miteinbezogen wird. In Tabelle II/8 ist das erweiterte Modell dargestellt.

So interessant und vielversprechend das Modell von Bruggemann et al. (1975) auch ist, bleibt es doch fraglich, ob Personen die postulierten Vergleichsprozesse tatsächlich durchführen können und wollen. Wie im Modell von Lawler (1973) wird auch hier von Nutzenüberlegungen ausgegangen, die auf kühlen Berechnungen basieren. Wenn man annimmt, dass Konditionierungsprozesse stattfinden und Zufriedenheit das Aggregat von positiv und negativ erlebten Situationen ist, dann ist zu überlegen, ob Personen in der Lage sind, ihre Erfahrungen in adäquater Weise zu einem Gesamtindex zu verdichten. Wenn dies der Fall ist, kann nach der globalen Zufriedenheit oder nach der Zufriedenheit mit verschiedenen Arbeitsaspekten direkt gefragt werden. Wenn allerdings methodologische Bedenken bestehen, dann ist es wahrscheinlich zielführend, von Arbeitskräften ihre momentanen Situationsbewertungen registrieren zu lassen und aus genügend vielen Bewertungen einen Gesamtindex zu berechnen. Entsprechend der klassischen Konditionierung ist anzunehmen, dass eine Person eine bestimmte Situa-

Tab. II/8 Erweitertes Zufriedenheitsmodell von Bruggemann et al. (1975, nach Büssing et al., 1999, S. 1005)

Vergleich zwischen aktueller Arbeitssituation und persönlichen Erwartungen	Allgemeine Zufrieden- oder Unzufriedenheit	Erwartungsniveau	Kontrolle über die Arbeitssituation	Formen der Zufriedenheit und Unzufriedenheit
Kongruenz oder positiver Ertrag	stabilisierende Zufriedenheit	steigt an	hoch	progressive Zufriedenheit (eine Person ist zufrieden, erhöht ihre Ansprüche und kann eine Art "kreative Unzufriedenheit" entwickeln)
Kongruenz oder positiver Ertrag	stabilisierende Zufriedenheit	unverändert	hoch	stabilisierte Zufriedenheit (eine Person ist zufrieden und bestrebt, ihre Zufriedenheit zu erhalten; aufgrund geringer Arbeitsanreize bleibt das Anspruchsniveau unverändert)
Inkongruenz, negativer Ertrag	diffuse Unzufriedenheit	sinkt ab	gering	resignative Zufriedenheit (eine Person ist unzufrieden, senkt ihre Ansprüche und kann dadurch Zufriedenheit erreichen)
Inkongruenz, negativer Ertrag	manifeste Unzufriedenheit	sinkt ab	gering	resignative Unzufriedenheit (eine Person ist unzufrieden, senkt ihre Ansprüche und bleibt unzufrieden, weil "nichts zu machen ist")
Inkongruenz, negativer Ertrag	diffuse Unzufriedenheit	unverändert	gering	fixierte Unzufriedenheit (eine Person ist unzufrieden, versucht nicht, ihre Lage zu verändern und Probleme zu lösen und bleibt frustriert, so dass auch pathologische Entwicklungen möglich sind)
Inkongruenz, negativer Ertrag	diffuse Unzufriedenheit	unverändert	hoch	konstruktive Unzufriedenheit (eine Person ist unzufrieden, versucht aber, ihre Lage zu verändern und Probleme zu lösen. Aktivität und Zielorientierung führen oft zu einer Verbesserung der Lage)

tion als angenehm oder unangenehm erlebt und die aktuellen Gefühle auf die anwesenden Personen, die Tätigkeit selbst und den Ort überträgt. Bei genügend häufiger Assoziation zwischen Gefühlslage und Situationsaspekten erlangen schließlich die verschiedenen Personen, Tätigkeiten und Orte Verstärkungscharakter und werden als angenehm oder unangenehm erlebt und bewertet.

Mittels strukturierter Tagebücher können Personen im Betrieb ihre aktuelle Befindenslage zu verschiedenen Zeitpunkten registrieren und die jeweilige Situation beschreiben, so dass schließlich von den Mitarbeitern zahlreiche Aufzeichnungen vorliegen, die erlauben, das Durchschnittsbefinden in den verschiedenen Situationen zu berechnen, die Häufigkeit der jeweiligen Situationen zu bestimmen und die Verweildauer zu schätzen. Damit wird es ohne Erinnerungsfehler und subjektive Korrekturen möglich, Behagen und Unbehagen zu bestimmen und festzustellen, wie oft eine unbehagliche und schließlich unzufrieden stimmende Situation auftritt. Seltene unangenehme Situationen bedürfen dann wahrscheinlich keiner Gestaltungseingriffe, während häufig auftretende, negativ stimmende Situationen ein Redesign notwendig machen. Zu methodologischen Problemen der Zufriedenheitsmessung und den Vorteilen der Tagebuchmethoden folgen unten weitere Ausführungen.

2.2.3 Korrelate der Arbeitszufriedenheit

Die Motive für das Interesse an der Arbeitszufriedenheit sind vielfältig: Dass mit dem Bestreben nach humanen Arbeitsplätzen Wohlbefinden und Zufriedenheit einen zentralen Stellenwert einnehmen, liegt auf der Hand. Aber auch seitens der Unternehmensleitung, die vorrangig am wirtschaftlichen Ertrag orientiert handeln mag, besteht Interesse, die Arbeitszufriedenheit zu verbessern oder zu erhalten, in der Annahme, dass zufriedene Arbeitskräfte höhere Leistungen erbringen und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Die Hoffnung auf einfache Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Arbeitsverhalten hat sich allerdings bald zerschlagen.

Weinert (1998) betont, dass die Studien über Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsverhalten immer wieder die Bedeutung von Moderatorvariablen bestätigt haben. Demografische, biografische und Persönlichkeitsvariablen, Fähigkeiten und Interessen, Organisationscharakteris-

Die Studien über Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsverhalten bestätigen immer wieder die Bedeutung von Moderatorvariablen.

tika und Arbeitsmerkmale beeinflussen den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Arbeitsleistung nachhaltig. Beispielsweise wurde recht früh bestätigt, dass unterschiedliche Berufsgruppen unterschiedlich hohe Arbeitszufriedenheit berichten. Berufe mit Arbeitstätigkeiten, die hohe Ausprä-

gungen der Kontextfaktoren im Sinne von Herzberg aufweisen, sind zufriedenstellender als Berufe, deren Arbeit durch Hygienefaktoren charakterisierbar ist. Je nach gesellschaftlichen Rollenstereotypen und -erfordernissen

sind Frauen und Männer in verschiedenen Berufen und an verschiedenen Arbeitsplätzen unterschiedlich glücklich. Wenn für Männer der Broterwerb wichtiger ist als für Frauen und eine steile Berufskarriere zum Selbstbild gehört, dann müssten sich Männer auf Arbeitsplätzen, die Autonomie und Verantwortung bieten, wohler fühlen als Frauen.

Außer den Moderatorvariablen wurden Determinanten von Arbeitszufriedenheit untersucht. Beispielsweise werden häufig die Arbeit selbst, Beförderungsmöglichkeiten, Gehalt und Entlohnungssysteme, Anerkennung, allgemeine Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitregelungen, Mitarbeiter und Vorgesetzte, Organisationskultur und andere Faktoren angeführt. Im Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck (1978) werden Faktoren aufgezählt, die, individuell unterschiedlich gewichtet, zur Gesamtzufriedenheit beitragen: Kollegen, Vorgesetzte, Tätigkeit, äußere Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten, Bezahlung und Arbeitszeit. Alle Faktoren sollen Arbeitstätige zufriedenstellen, um eine hohe Gesamtzufriedenheit zu garantieren.

Im Allgemeinen ist die Berufsarbeit für viele Arbeitstätige bedeutsam und Quelle von Sinn und persönlichem Wert in der Gesellschaft. Die Mehrzahl der Mitarbeiter sucht am Arbeitsplatz Verantwortung, Selbstbestimmung, Kontrolle und Autonomie, so dass Möglichkeiten zur Anwendung und Entwicklung der Talente und Fähigkeiten gegeben sind. Die Aneignung von neuen Fähigkeiten wird vielfach hoch geschätzt, und abwechslungsreiche, kreative und oft auch schwierige Aufgaben werden einfachen Routinetätigkeiten vorgezogen. Die Erfahrung, etwas Sinnvolles für die Organisation und für die Gesellschaft zu leisten, ist vielen Menschen am Arbeitsplatz wichtig. Trotz der Tatsache, dass die Bedeutung der Arbeit interindividuell variiert und die Arbeitszufriedenheit relativ zu vergangenen Erfahrungen und kontextbezogen unterschiedlich ist, sei betont, dass im Durchschnitt eine herausfordernde, geistig anspruchsvolle und auf die Person abgestimmte Arbeit den größten Beitrag zur generellen Arbeitszufriedenheit leistet. Robbins (2001) zählt weiters eine gerecht empfundene Entlohnung, unterstützende Arbeitsbedingungen und Arbeitskollegen, das klassische Person-Environment-Fit und Persönlichkeitsdispositionen als wesentliche Determinanten auf. Interessant mag sein, dass Zufriedenheit über die Jahre relativ stabil bleibt. Trotz wechselnder Lebens- und Arbeitsbedingungen berichten Personen konstante Zufriedenheitswerte. Robbins (2001, S. 153) führt an, Zufriedenheit sei zu etwa 30 Prozent genetisch bedingt. Auf der Basis zahlreicher wissenschaftlicher Erkenntnisse schreibt Weinert (1998, S. 215f.), im Allgemeinen könne gesagt werden, dass für eine hohe Arbeitszufriedenheit eine Arbeitssituation gegeben sein muss, „die

1. geistig fordernd ist,
2. den physischen und geistigen Bedürfnissen des Mitarbeiters entspricht,
3. das Gefühl des Erfolgs vermittelt,
4. Möglichkeiten zur Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten bietet,
5. in der die Mitarbeiter das Gefühl der Achtung und Selbstwertschätzung durch Leistung erfahren,
6. in der ein vom Mitarbeiter als angemessen beurteiltes Entlohnungssystem vorhanden und dieses an die individuelle Leistung gekoppelt ist und
7. ein Führungsstil herrscht, der Selbstverantwortung und Eigeninitiative fördert und der Eigenentwicklung des Mitarbeiters dienlich ist.“

Als besonders wichtige Determinante der Arbeitszufriedenheit führt Wejnert (1998) die Entlohnung an. Aber auch verbale Anerkennung ist wichtig, weil Kollegen und Vorgesetzte ihre Wertschätzung ausdrücken und damit den Selbstwert und das Selbstvertrauen fördern. Besonders wichtig ist auch die soziale Integration und Qualität der Interaktion mit Arbeitskollegen und der Führungsstil der Vorgesetzten.

Gerechtigkeit, vor allem die gerechte Verteilung von Ressourcen und damit Lohn-gerechtigkeit, ist eine wichtige Erfahrung am Arbeitsplatz, die Zufriedenheit festigt.

Obwohl gerade Lohn und Lohnsysteme sowie Beförderungsmöglichkeiten für verschiedene Personen unterschiedliche Relevanz haben, sei betont, dass die finanzielle Entlohnung zur Befriedigung vieler Bedürfnisse dient, Symbolcharakter für den Wert der erbachten Leistung und als Statussymbol unübersehbare Relevanz hat, Anerken-

nung ausdrückt und Sicherheit gibt sowie Freiheit im Leben bedeuten kann. Ein gerechter Lohn wirkt positiv auf die Arbeitszufriedenheit.

Gerechtigkeit, vor allem die gerechte Verteilung von Ressourcen und damit Lohngerechtigkeit, ist eine wichtige Erfahrung am Arbeitsplatz, die Zufriedenheit festigt. Entsprechend der Equitytheorie führen dissonante Lohn-Leistungs-Relationen unter Zeit- und Akkordlohn zu verschiedenen erwünschten und unerwünschten Reaktionen (Tabelle II/9). Unterbezahlung unter der Bedingung des Akkordlohns führt häufig zu einem Anstieg des quantitativen Arbeitsoutputs, aber zu einer Verringerung der Qualität. Überbezahlung führt hingegen zu einer Verringerung der Leistungsmenge, aber zu einer Qualitätsverbesserung. Bei Zeitlohn scheint Unterbezahlung zu einer Reduktion von Qualität und/oder Quantität und Überbezahlung zu einem Anstieg zu führen. Es scheint, dass ungerechte Entlohnung über Gefühle des Stolzes, der Scham und Schuld, des Ärgers und der Vergeltung

Tab. II/9 Leistungs-Lohn-Vergleich und Reaktionen nach der Equitytheorie (Kirchler, 1999, S. 300)

Personen	Leistung : Lohn	Vergleichsresultat	Verhaltensänderungen
Individuum Vergleichsgruppe	hoch : hoch hoch : hoch	Konkordanz	keine Änderungen: Verbleib in der Organisation, Leistung wie bisher; Zufriedenheit
Individuum Vergleichsgruppe	hoch : niedrig hoch : hoch	Diskordanz (Unterbezahlung)	bei Zeitlohn sinkt die Qualität und/oder Quantität der Leistung; bei Stücklohn sinkt die Qualität, die Quantität steigt; Unzufriedenheit
Individuum Vergleichsgruppe	niedrig : hoch niedrig : niedrig	Diskordanz (Überbezahlung)	bei Zeitlohn steigt die Qualität und/oder Quantität der Leistung; bei Stücklohn steigt die Qualität, die Quantität sinkt; Schuldgefühle
Individuum Vergleichsgruppe	hoch : niedrig hoch : niedrig	Konkordanz	keine Änderungen: Verbleib in der Organisation, bis sich eine Gelegenheit ergibt, einen höheren Lohn außerhalb zu erhalten
Individuum Vergleichsgruppe	hoch : hoch niedrig : niedrig	Konkordanz	keine Änderungen: Verbleib in der Organisation, Leistung wie bisher; Zufriedenheit
Individuum Vergleichsgruppe	hoch : niedrig niedrig : hoch	maximale Diskordanz	bei Zeitlohn sinkt die Qualität und/oder Quantität der Leistung; bei Stücklohn sinkt die Qualität, die Quantität steigt; Gefühle ungerechter Behandlung und Unzufriedenheit

usw. dazu führt, dass Mitarbeiter versuchen, ihre Leistung dem Lohn anzupassen (Brandstätter, 1998).

Bisher wurde betont, dass die Arbeitszufriedenheit unterschiedlicher Personengruppen unterschiedlich ist und verschiedene Arbeitsinhalte und arbeitsplatzbezogene Erfahrungen die Arbeitszufriedenheit determinieren. Obwohl es schwer möglich ist, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und anderen Variablen zu bestätigen und eher von Zusammenhängen als von Determinanten und Konsequenzen die Rede sein soll, seien mögliche Folgen angeführt. Nerdinger (1995), Robbins (2001) und andere Autoren führen vor allem die Leistung, Absentismus und Fluktuation an. Die Korrelationen, die in zahlreichen Studien zwischen Arbeitszufriedenheit und den drei Variablen untersucht wurden, streuen breit. Six und Kleinbeck (1989) kommen in einer Metaanalyse zu folgenden durchschnittlichen Korrelationen:

**Es bestehen Wirkungs-
zusammenhänge zwischen
Arbeitszufriedenheit und
Arbeitsleistung, Absentismus
und Fluktuation.**

- Arbeitszufriedenheit und Leistung: $r = +.14$ (selten $r > .30$),
- Arbeitszufriedenheit und Absentismus: $r = -.09$,
- Arbeitszufriedenheit und Fluktuation: $r = -.20$ bis $-.40$.

Ähnliche Werte berichtet Robbins (2001), mit dem expliziten Hinweis, dass nicht mehr als etwa zwei Prozent der Leistung durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter erklärt werden kann. Staehle (1989) berichtet folgende Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und verschiedenen anderen für den Betrieb relevanten Arbeitshandlungen:

- vermeidende Handlungen (z. B. Verantwortungsscheu, zu spät kommen): $r = -.51$,
- passiv-aggressive Handlungen (z. B. Termine versäumen): $r = -.39$,
- feindliche Handlungen (z. B. Arbeitsverweigerung, Sabotage): $r = -.28$.

Besonders der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung hat zu zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten angeregt. Insgesamt lässt sich mit Robbins (2001) festhalten, dass der Zusammenhang gering ist. Der Zusammenhang wird durch besondere Arbeitsbedingungen geschmälert: Wenn am Fließband gearbeitet wird, ist weniger die Zufriedenheit als das Tempo des Bandes für die Leistung ausschlaggebend; an der Börse sind generelle Trends wichtiger für die Performance der Makler als deren Zufriedenheit; und die streng reglementierte Arbeit von Hilfsarbeitern hängt weniger von deren Zufriedenheit ab als die Tätigkeit von Angestellten, die mehr Autonomie und Eigenverantwortung zulässt. Weiters führt Robbins an, dass die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter zwar gering mit der Leistung korreliert, wenn die Gesamtzufriedenheit in der Organisation und das Betriebsergebnis berücksichtigt werden, ist der Zusammenhang allerdings relativ hoch. Schließlich sei darauf verwiesen, dass möglicherweise gar nicht die Zufriedenheit besonders ausschlaggebend für die Leistung ist, sondern umgekehrt eine gute Leistung zu Stolz, Selbstvertrauen und einem höheren Selbstwert und damit zu höherer Arbeitszufriedenheit führt.

Absentismus dürfte höher mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter korrelieren als die Arbeitsleistung. Vor allem unzufriedene Mitarbeiter dürften konsequenzlose Möglichkeiten, von der Arbeit fernzubleiben, nutzen. Ein illustrierendes Beispiel dafür liefert Robbins (2001, S. 155):

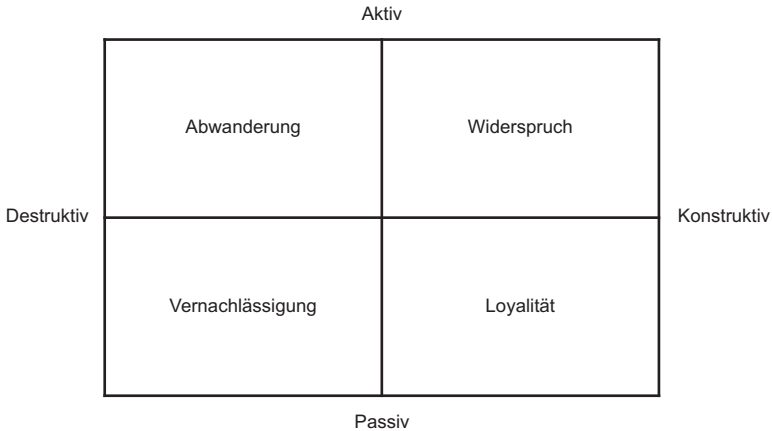
“Satisfaction data were available on employees at Sears’s two headquarters in Chicago and New York. Additionally, it is important to note that Sears’s policy was not to permit employees to be absent from work for avoidable reasons without penalty. The occurrence of a freak April 2 snowstorm in Chicago created the opportunity to compare employee attendance at the Chicago office with attendance in New York, where the weather was quite nice. The interesting dimension in this study is that the

snowstorm gave the Chicago employees a built-in excuse not to come to work. The storm crippled the city's transportation, and individuals knew they could miss work this day with no penalty. This natural experiment permitted the comparison of attendance records for satisfied and dissatisfied employees at two locations – one where you were expected to be at work (with normal pressures for attendance) and the other where you were free to choose with no penalty involved. If satisfaction leads to attendance, where there is an absence of outside factors, the more satisfied employees should have come to work in Chicago, while dissatisfied employees should have stayed home. The study found that on this particular April 2 absenteeism rates in New York were just as high for satisfied groups of workers as for dissatisfied groups. But in Chicago, the workers with high satisfaction scores had much higher attendance than did those with lower satisfaction levels. These findings are exactly what we would have expected if satisfaction is negatively correlated with absenteeism.” (Robbins, 2001, S. 155)

Hohe Arbeitszufriedenheit bietet auch für den Betrieb Vorteile. Die Kosten von Unzufriedenheit können hoch sein. Außer durch geringere Leistung, Fehlzeiten und Fluktuation entstehen für Betriebe auch dann Kosten, wenn unzufriedene Mitarbeiter zu Sabotage neigen, innerlich kündigen und das Commitment für die Organisation sinkt. Rusbult, Farrell, Rogers und Mainous (1988) unterscheiden zwischen aktiven oder passiven und destruktiven oder konstruktiven Reaktionen auf sinkende Zufriedenheit. Die zwei Dimensionen Aktivität und Konstruktivität spannen ein Vier-Felder-Schema auf (Abbildung II/14), aus dem sich Reaktionsmöglichkeiten auf Unzufriedenheit ermitteln lassen. Wenn Mitarbeiter weiterhin Vertrauen in ihre Organisation haben und optimistisch sind, können sie sich loyal verhalten und auf Verbesserungen hoffen. Mitarbeiter könnten sich auch aktiv für Verbesserungen einsetzen, Unzulänglichkeiten durch Beschwerden und Reklamationen anzeigen und somit an einer Veränderung konstruktiv mitarbeiten. Destruktive Verhaltensweisen können darin bestehen, dass Mitarbeiter die Verschlechterungen hinnehmen und durch Abwesenheit, Verantwortungsverweigerung und Sabotage beantworten oder dass sie den Betrieb verlassen.

Das Modell von Rusbult et al. wurde im Rahmen der Beziehungsforschung entwickelt und ist in Bezug auf Arbeitszufriedenheit deshalb interessant, weil es zeigt, dass Unzufriedenheit nicht unmittelbar mit dem Austritt aus der Organisation zusammenhängen muss. Zufriedenheit ist nur eine Variable des Commitments in Beziehungen, auch in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation. Und mehr als die Arbeitszufriedenheit erklärt das Commitment, ob eine Beziehung beendet wird oder nicht. Wenn Fluk-

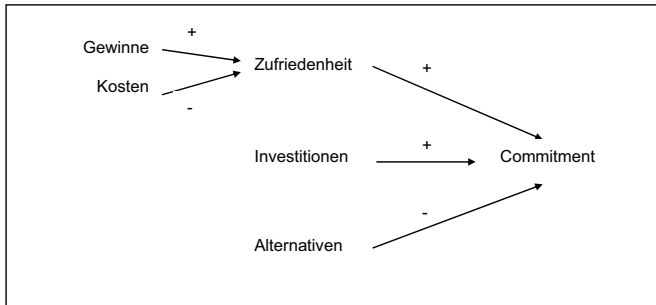
Abb. II/14 Typologie von Reaktionen auf Arbeitsunzufriedenheit (nach Rusbult et al., 1988, S. 601; siehe auch Moser, 1996, S. 32)



tuation vom Commitment und dieses teilweise von der Arbeitszufriedenheit abhängt, dann ist es interessant, die Investitionstheorie von Rusbult und Mitarbeitern (siehe Moser, 1996) in Bezug auf Organisationen zu nützen.

Nach Rusbult wird die Bindung an die Organisation oder das Commitment durch Zufriedenheit, Investitionen und Alternativen determiniert (Abbildung II/15).

Zufriedenheit ist nach dem Investitionsmodell dann hoch, wenn Belohnungen, Gewinne oder der Nutzen hoch und Kosten, die in einer sozialen Beziehung zu tragen sind, gering sind. Die Variable „Investitionen“ bezieht sich auf alle Aufwendungen, die für eine Beziehung getätigt wurden, wie beispielsweise Zeit, aufgebrauchte Energie usw. Unter Alternativen sind andere, potenzielle Beziehungen gemeint, die eingegangen werden können. Ein Mitarbeiter, der die Chance sieht, für andere Organisationen zu arbeiten, hat größere Veränderungsmöglichkeiten als ein Mitarbeiter, der so spezialisiert ist, dass keine anderen Betriebe eine adäquate Arbeitsstelle anbieten können. Je höher die Zufriedenheit und die getätigten Investitionen und je geringer die Alternativen, desto höher ist das betriebliche Commitment. Aus diesem Zusammenhang wird klar, dass auch unzufriedene Mitarbeiter in der Organisation verbleiben können, eben dann, wenn sie hohe Investitionen getätigt haben und ein Mangel an Alternativen wahrgenommen wird.

Abb. II/15 Commitment-Modell

Abschließend sei wiederholt, dass das Commitment-Modell hier den relativ geringen direkten Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation erklären kann. Dass das organisationale Commitment weitere Vorteile für den Betrieb bringt, beispielsweise mit einem Anstieg des Involvements und der Identifikation mit dem Betrieb verbunden ist, wird von Moser (1996) detailliert beschrieben.

2.2.4 Messung der Arbeitszufriedenheit

Die Messung der Arbeitszufriedenheit ist häufig im Kreuzfeuer der Kritik. „Zufriedenheit“ ist subjektiv und relativ. Das Anspruchsniveau des Einzelnen verändert sich mit den jeweiligen Erfahrungen: Ein Sklave, dessen Fesseln gelockert werden, mag sich wohler fühlen und zumindest im Augenblick zufriedener sein als derjenige Arbeitstätige, der gleichbleibend in einer objektiv günstigen Situation lebt.

Die Messung der Arbeitszufriedenheit wird häufig kritisiert, unter anderem deshalb, weil „Zufriedenheit“ subjektiv und relativ ist.

Six und Kleinbeck (1989) berichten in ihrem Sammelreferat über Arbeitszufriedenheit, dass etwa 81 bis 92 Prozent der Befragten in verschiedenen empirischen Studien zumindest „ziemlich zufrieden“ sind. So wie auf die Frage, wie es denn gehe, die Antwort „gut“ kommt, ist nicht zu erwarten, dass auf eine globale Frage zur Arbeitszufriedenheit eine detaillierte Antwort gegeben wird. Ohne detaillierte Bestimmung der Art der Zufriedenheit und Bestimmung objektiver Bedingungen der Arbeit ist die Zufriedenheitsmessung am Arbeitsplatz unbefriedigend.

Häufig werden Fragebogen zur Messung der Arbeitszufriedenheit angewandt, die auf der Annahme basieren, dass es einen Generalfaktor der Zufriedenheit gibt und zusätzlich einige Dimensionen, wie die Zufriedenheit mit Kollegen, Arbeitsinhalten usw.

Üblicherweise erfassen Fragebogen die Zufriedenheit mit den einzelnen Arbeitsfacetten. In additiven Zufriedenheitsmodellen wird die Gesamtzufriedenheit als Summe oder Durchschnitt der einzelnen Zufriedenheitswerte berechnet. Subtraktive Modelle erfragen, wie sehr verschiedene Bedürfnisse befriedigt werden und welche Erwartungen bestehen. Die Summe der Differenzen zwischen Ist- und Sollangaben ergibt die (Un-)Zufriedenheit. Schließlich wird in multiplikativen Modellen noch die Wichtigkeit einzelner Arbeitsaspekte erfragt und die einzelnen Zufriedenheitswerte werden mit den Wichtigkeitsangaben multipliziert und dann zu einem Gesamtwert aggregiert.

Einige Fragebogen, die häufig angewandt werden, sind

1. das „Porter-Instrument“, das Arbeitszufriedenheit als Differenz zwischen der als angemessen wahrgenommenen Belohnung und der tatsächlich erhaltenen Belohnung definiert. Arbeitskräfte werden gefragt, wie viel von einem Charakteristikum gegenwärtig in ihrer Stellung vorhanden ist und wie viel sie meinen, dass vorhanden sein sollte. Weiters wird die Wichtigkeit des Charakteristikums erfragt. Insgesamt müssen 15 Items beantwortet werden. Einige Beispiele für Fragen sind aus Weinert (1998, S. 226ff.) entnommen:

- „Das Gefühl der Selbstachtung, das eine Person in meiner Stellung empfindet.“
- „Die Gelegenheit zur persönlichen Entfaltung und Entwicklung in meiner Stellung.“
- „Das Gefühl der Sicherheit in meiner Stellung.“
- „Die Gelegenheit in meiner Stellung, am Setzen von Zielen teilnehmen zu können.“
- „Das Gefühl in meiner Stellung, unter Druck zu stehen.“

Die Summe der gewichteten Differenzbeträge zwischen tatsächlichen und erwarteten Charakteristika ergibt die Arbeitszufriedenheit.

2. Ein weiteres Instrument, das Weinert (1998) anführt, ist der Arbeitsbeschreibungssindex von Smith, Kendall und Hulin (1985). Für die Autoren ist Arbeitszufriedenheit eine Einstellung, die eine Person gegenüber den verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit hat. Während im Porter-Instrument auf interne Arbeitsaspekte eingegangen wird, befassen sich Smith et al. auch mit den externen Arbeitsaspekten „Supervision beziehungsweise Führungsstil“, „Belohnungen“ (Bezahlung und Beförderungsmöglichkeiten) und „Mitarbeiter“. Befragte führen an, ob die Arbeit selbst interes-

sant, zufriedenstellend, langweilig, gut, ermüdend, einfach etc. ist, ob die Vorgesetzten unhöflich, taktvoll, einflussreich etc. sind, ob die Bezahlung angemessen, schlecht, unsicher, etc. ist, ob die Beförderungsmöglichkeiten durch gutes Vorwärtkommen, durch ungerechte Praktiken, etc. charakterisiert sind und ob die Mitarbeiter langweilig, ehrgeizig, schnell, belästigend etc. sind (siehe Weinert, 1998, S. 229ff). Insgesamt werden 72 Behauptungen vorgelegt, denen Befragte zustimmen oder nicht. Arbeitszufriedenheit resultiert aus der Summe der Zustimmung zu positiven und positiv gepolten Behauptungen.

3. Im deutschsprachigen Raum werden die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit von Fischer und Lück (1972) sowie der Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck (1978) häufig benutzt. Die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit misst vor allem die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst. Der Arbeitsbeschreibungsbogen erfasst die Zufriedenheit mit Kollegen, Vorgesetzten, der Tätigkeit, mit äußeren Bedingungen, der Organisation und Leitung, beruflicher Weiterbildung, Bezahlung, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, mit der Arbeit und dem Leben insgesamt. Zum einen werden einzelne Merkmale der angeführten Dimensionen beurteilt, zum anderen werden Befragte angewiesen, auf sogenannten Kunin-Gesichterskalen ihre globale Zufriedenheit mit den angeführten Dimensionen anzugeben. Schließlich wird eine Gewichtung der Dimensionen verlangt und die Arbeitszufriedenheit als Funktion der gewichteten globalen Zufriedenheitsangaben zu den einzelnen Dimensionen definiert. Ein Auszug aus dem Arbeitsbeschreibungsbogen findet sich in Tabelle II/10.

2.2.4.1 Zur Problematik der Zufriedenheitsmessung

Wie in den übrigen Untersuchungsbereichen der Sozialwissenschaften dominieren auch in den Studien zur Arbeitszufriedenheit Befragungstechniken (Interview, Fragebogentechniken) und Beobachtungsmethoden. Beide Untersuchungsmethoden sind gerade bei der Messung der Zufriedenheit mit dem Leben generell, der Beziehungszufriedenheit und auch der Arbeitszufriedenheit vielfach als unzulänglich kritisiert worden (siehe Kirchler et al., 2000).

Beobachtungsstudien sind kritisch, weil Zufriedenheit ein subjektives Phänomen bleibt, das von außen kaum erschließbar ist. Befragungen sind problematisch, weil Personen über vergangene Ereignisse Auskunft geben, Erlebnisse bewerten und „verrechnen“ müssen und dies hohe kognitive Leistungen und die Bereitschaft dazu verlangt.

Wenn die Messung der Arbeitszufriedenheit mittels klar strukturierter Instrumente erfolgt, wird nach der Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten, der Arbeitsorganisation, den Kollegen und Vorgesetzten usw. gefragt. Häufig werden geschlossene Fragen formuliert und die Befragten kreuzen eine von fünf oder sieben Antwortalternativen an. Der Index der Arbeitszufriedenheit resultiert aus den gewichteten oder ungewichteten Antworten auf die einzelnen Fragen.

Die Problematik der Messung der Erfahrungen mit der Arbeit, ebenso wie die Messung anderer Erfahrungsbereiche, ergibt sich aus mehreren möglichen Fehlerquellen (Kirchler et al., 2000, S. 102ff.):

(a) Subjektivität der Realität: Personen beurteilen Aspekte der Arbeit nicht nur unterschiedlich, sie nehmen ihre Umwelt auch unterschiedlich wahr und berichten

dieselben Erfahrungen auf unterschiedliche Weise. In Studien über Haushaltsentscheidungen wurde beispielsweise wiederholt gefunden, dass Mann und Frau, auch dann, wenn sie seit langen Jahren unter dem gemeinsamen Dach leben, ihre gemeinsamen Erfahrungen verschieden schildern. In den Berichten der Partner finden sich etwa zwei Drittel gleiche Informationen; ein Drittel des Berichtsinhaltes des Mannes findet sich im Bericht der Frau anders dargestellt. Erfahrungen in bestimmten Situationen, Prozesse und Ergebnisse werden subjektiv (re)konstruiert.

(b) Subjektive Strukturen: Der Alltag ist komplex und wird von Personen auf deren subjektive Weise kognitiv strukturiert. Im Fragebogen wird die Möglichkeit zur subjektiven Strukturierung der erlebten Wirklichkeit stark eingeschränkt. Die Art der Fragen, deren Differenziertheitsgrad und die vorgegebenen Antwortalternativen entspringen dem Wirklichkeitsbild des Forschers und lassen kaum Platz für eine subjektive Rekonstruktion der Wirklichkeit der Befragten. Befürworter von Fragetechniken könnten nun kontern, dass auf Fragen, die nicht dem eigenen Wirklichkeitsbild entsprechen und deshalb unverständlich sein müssten, wohl nicht geantwortet wird. Dass Fragen beantwortet werden, ist jedoch kein Indiz dafür, dass sich die Befragten im Fragebogen zurechtfinden. Wie leicht ist es doch, eine Antwortalternative anzukreuzen, um einerseits den Fragenden zufriedenzustellen und andererseits der Befragungssituation zu entkommen.

(c) Soziale Erwünschtheit: Vielfach werden in den Sozialwissenschaften Themen erfragt, zu denen es sozial erwünschte Antworten gibt. Beispielsweise ist es sozial erwünscht, mit dem Leben und der Arbeit zufrieden zu

Beobachtungsstudien sind problematisch, weil Zufriedenheit ein subjektives, von außen kaum erschließbares Phänomen bleibt; Befragungsstudien sind problematisch, weil sie hohe kognitive Leistungen und die Bereitschaft dazu verlangen.

sein. Dementsprechend sind viele Menschen mit ihrem Leben, ihrer Arbeit und ihrer Ehe laut Fragebogen sehr zufrieden oder zufrieden.

(d) Banale Ereignisse und Stereotype: Wenn wichtige, bedeutungshaltige Erfahrungen erfragt werden, dann ist wahrscheinlich eine recht präzise Erinnerung und Schilderung möglich. Häufig sind aber banale, alltägliche Erfahrungen zu berichten. Beispielsweise wird Arbeitszufriedenheit als Aggregat der Bewertung zahlreicher alltäglicher Erfahrungen verstanden. Wenn Erfahrungen geringer Bedeutung, die in der Zerstreuung des Alltags unbeachtet geschehen, zu berichten sind, dann wissen Personen oft nicht, exakt Auskunft zu geben. Um trotzdem eine Antwort auf Fragen zu finden, können sie auf soziale Stereotype zurückgreifen und für sich selbst entsprechend der Stereotype berichten.

(e) Verfügbarkeitsheuristik: Banale und besondere Erfahrungen werden nicht nur unterschiedlich genau erinnert, auch die subjektive Häufigkeit ihres Auftretens variiert. Entsprechend der Verfügbarkeitsheuristik werden bei der Schätzung der Häufigkeit oder Auftrittswahrscheinlichkeit eines oder mehrerer Ereignisse Urteile auf der Basis der Schwierigkeit oder Leichtigkeit gebildet, mit der einzelne Informationen aus dem Gedächtnis abgerufen oder generiert werden können. Nachdem die Erinnerung nicht nur von der Darbietungshäufigkeit abhängt, sondern von einer Reihe anderer Faktoren, wie etwa der Aufmerksamkeit und Verarbeitungstiefe von wahrgenommenen Ereignissen, kann die Verfügbarkeitsheuristik zu Fehlurteilen und zur Überschätzung der Häufigkeit auffälliger Ereignisse führen.

(f) Rekonstruktion und Rationalisierung: Schließlich sind Erfahrungen gerade dann, wenn sie zu berichten sind und subjektive Bewertungen eingeholt werden, längst Vergangenheit, und intensive Gefühle können nur als „kalte Kognitionen“ erinnert werden. Die Intensität der Situation ist vergessen und die Gedanken, die einmal voll auf die aktuelle Situation konzentriert waren, sind nun anderen Dingen zugewandt. Die unmittelbare Beziehung zwischen Ereignis und subjektivem Erlebnis kann im Fragebogen kaum entsprechend wiedergegeben werden. Die Antworten im Fragebogen sind „kopfgesteuert“. Die einmal spontan abgelaufenen Aktionen und Reaktionen werden in der Retrospektive rationalisiert. Damit werden vergangene Ereignisse nicht erinnert, sondern neu konstruiert – nicht so, wie sie stattgefunden haben, sondern so, dass der Ablauf des Geschehens logisch kohärent erscheint und die Bewertung mit dem aktuellen Verhalten stimmig ist.

(g) Präferenzinstabilität: Menschen sind kaum in der Lage anzugeben, was sie in der Vergangenheit bevorzugt haben oder in Zukunft bevorzugen werden. Personen haben Schwierigkeiten damit, ihren Nutzen über die Zeit

zu maximieren; sie können oft auch gar nicht erahnen oder nur mit großer Unsicherheit angeben, was sie zukünftig präferieren werden. Um rationale Entscheidungen treffen zu können, müssen sie sich aber auf ihre Erfahrungen verlassen können, also vergangene Präferenzen erinnern. Auf der Basis der Erinnerungen werden gegenwärtige Alternativen in Hinblick auf zukünftige Wünsche bewertet. Kahneman (1994) zeigt, dass Erfahrungen anhand der „Spitzen-Ende-Regel“ beurteilt werden und nicht die gesamte Erfahrung in ihrer zeitlichen Dauer vom Beginn bis zum Ende in das Urteil einfließt. Wenn ein Ereignis einige negative Spitzen aufwies und am Ende unangenehm war, wird es meist als negative Erfahrung erinnert. Wenn das Ende relativ zur übrigen Zeit angenehm war, bleibt das Ereignis als relativ angenehme Erfahrung in Erinnerung. Ein Experiment zur Prüfung der Spitzen-Ende-Regel sah folgendermaßen aus: Personen mussten 60 Sekunden lang ihre Hand in kaltes Wasser legen. Die Temperatur betrug 14 Grad Celsius. Anschließend wurde der Versuch wiederholt, allerdings mit einer Verlängerung von 30 Sekunden, während der die Wassertemperatur auf 15 Grad anstieg. Auf die Frage, welche der zwei Bedingungen in einem dritten Versuch präferiert wird, bevorzugte der Großteil der Teilnehmer den länger dauernden Teil. Dass der länger dauernde Teil nicht nur alle unangenehmen Erfahrungen des kürzeren beinhaltete, sondern zusätzlich 30 Sekunden länger dauerte, wurde nicht berücksichtigt. Urteile über vergangene Erfahrungen können je nach Aufeinanderfolge der negativen und neutralen Erfahrungen völlig unterschiedlich ausfallen.

(h) Stimmung und Bewertung: Stimmungskongruente Erfahrungen werden besser erinnert als stimmungsinkongruente. Wenn Befragte während der Befragung in positiver Stimmung sind, erinnern sie eher angenehme Ereignisse als unangenehme und verschätzen sich dementsprechend in ihren Angaben über Auftrittswahrscheinlichkeiten und in der Bewertung von Erfahrungen. Die aktuelle Stimmung ist nicht nur für Erinnerungsfehler verantwortlich, sondern wird selbst als Informationsquelle benutzt, wenn es um die Bewertung von Erlebnissen geht: Wenn beispielsweise Arbeitnehmer während der Befragung über ihre Arbeitszufriedenheit in guter Stimmung sind, kommen sie nicht nur deshalb eher zu einer positiven Beurteilung ihrer Arbeit insgesamt, weil sie positive Erfahrungen eher erinnern als negative und die Auftrittswahrscheinlichkeit angenehmer Erfahrungen am Arbeitsplatz überschätzen und damit in ihrem Urteil unverhältnismäßig stark gewichten, sondern auch deshalb, weil sie aus der momentanen guten Stimmung schließen, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein. In einer Vielzahl einfacher, aber überaus kreativer Untersuchungen wurde der Einfluss der Stimmung auf kognitive Prozesse nachgewiesen. Schwarz und Clore (1983)

ließen am Campus der University of Illinois eine Gruppe von Studierenden 20 Cents auf einem Kopiergerät „finden“; eine weitere Gruppe „fand“ kein Geld. Anschließend wurden die Studierenden über ihr momentanes Befinden und ihre Lebenszufriedenheit befragt. Nicht nur das aktuelle Befinden, sondern auch die Lebenszufriedenheit erwies sich als von den „gefundenen“ 20 Cents abhängig. Ähnliche Unterschiede in der Lebenszufriedenheit ergaben sich zwischen Gruppen von Personen, die an Sonnen- beziehungsweise an Regentagen befragt wurden, oder zwischen Gruppen von Sportfans, die vor und nach einem Fußballspiel, welches das „Herzenteam“ gewonnen hatte, befragt wurden.

(i) Differenziertheit: Dass auch die Raumarchitektur und die Wohnatmosphäre die Stimmung und in weiterer Konsequenz Zufriedenheitsurteile beeinflussen, wurde ebenfalls nachgewiesen. In einem schönen Raum ist das allgemeine Befinden besser als in einem ungemütlichen und die generelle Lebenszufriedenheit wird höher eingestuft. Wenn aber in den unterschiedlichen Räumen die Zufriedenheit mit der eigenen Wohnsituation berichtet werden soll, dann fallen die Urteile in der ungemütlichen Umgebung besser aus als in der gemütlichen. Wahrscheinlich finden im letzten Fall Vergleichsprozesse statt, während im ersten Fall die Stimmung als Information dient.

(j) Spezifische versus globale Fragen: Personen generieren auf Fragen über die Zufriedenheit mit spezifischen Lebensbereichen andere Antworten als auf globale Zufriedenheitsfragen. Spezifische Fragen führen eben zur Erinnerung an spezifische Ereignisse und deren Beurteilung, während globale Fragen zu einer globalen, weniger differenzierten Erinnerung einladen. Die Vorgabefolge spezifischer und globaler Fragen kann zu unterschiedlichen Antworten führen, weil die Erinnerungen und Antworten auf eine Frage die Urteilsbildung bezüglich der nächsten Frage beeinflussen können (Strack, Martin und Schwarz, 1988). Untersucht wurden Antworten auf die Frage nach der Lebenszufriedenheit im Allgemeinen und nach der Zufriedenheit mit der aktuellen Liebesbeziehung. In einem Fall wurde die Frage nach der Beziehungszufriedenheit nach der globalen Zufriedenheitsfrage gestellt. In der zweiten Bedingung wurde die spezifische Frage unmittelbar vor der globalen Zufriedenheitsfrage gestellt und angenommen, dass bei Beurteilung der globalen Zufriedenheit mehr spezifische Inhalte berücksichtigt werden als unter der ersten Bedingung. In der dritten Versuchsbedingung wurde die Reihenfolge der Fragen von spezifisch bis global beibehalten, die Befragten wurden aber vor Beantwortung explizit darauf hingewiesen, dass die Zufriedenheit mit zwei vollkommen unterschiedlichen Lebensbereichen erfragt wird. Die Antwortskala war jeweils elfstufig. In Tabelle II/11 sind die

Tab. II/11 Korrelationen zwischen spezifischer Beziehungszufriedenheit beziehungsweise Häufigkeit des Treffens mit dem Partner und globaler Lebenszufriedenheit unter drei Versuchsbedingungen (Strack, Martin und Schwarz, 1988; S. 435 und S. 437)

	Versuchsbedingungen		
	Globale Frage vor spezifischer Frage	Spezifische Frage unmittelbar vor globaler Frage	Spezifische Frage vor globaler Frage; Hinweis auf verschiedene Bereiche
Experiment 1	$r = .16$ (n = 60)	$r = .55$ (n = 60)	$r = .26$ (n = 60)
Experiment 2	$r = -.12$ (n = 60)	$r = .66$ (n = 60)	$r = .15$ (n = 60)

Korrelationen zwischen den Antworten auf die zwei Fragen unter den drei Versuchsbedingungen zusammengefasst. Je nachdem, ob vor Beantwortung der globalen Frage spezifische Inhalte erinnert wurden oder nicht, fallen die Korrelationen zwischen den Zufriedenheitsantworten unterschiedlich hoch aus. Nachdem nun eingewandt werden kann, dass die Korrelationen aufgrund derselben Antwortskalen für beide Fragen verzerrt sein können, wurde ein weiteres Experiment durchgeführt, das dem ersten bis auf folgende Änderung entsprach: Anstelle der Frage nach der Beziehungsqualität wurde nach der Häufigkeit des Treffens mit dem Partner gefragt und eine offene Antwort ermöglicht. Die Korrelationen entsprechen denen im ersten Experiment und sind ebenfalls in Tabelle II/11 festgehalten.

(k) Antwortalternativen: Die Antworten im Fragebogen sind schließlich auch von den Antwortalternativen abhängig. Dies mag banal klingen – gemeint ist jedoch nicht nur, dass der Forscher durch die Antwortvorgaben sein Bild der Wirklichkeit vorlegt und den Befragten dazu zwingt, innerhalb des gesteckten Rahmens zu antworten. Auch die Differenziertheit der Antwortskala kann zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen. Schwarz und Scheurig (1988) fragten nach der Häufigkeit von Geschlechtsverkehr mit dem Partner und nach der Masturbationshäufigkeit und gaben jeweils sechsstufige Antwortskalen vor. Unter einer Versuchsbedingung waren die Antworten im hochfrequenten Bereich differenziert, in der anderen Bedingung im niedrigfrequenten (Tabelle II/12). Anschließend wurde die Frage nach der Beziehungszufriedenheit gestellt und eine elfstufige Antwortskala vorgegeben. Wenn hochfrequente Antwortalternativen vorgelegt wurden, wurden Ergebnisse errechnet, wonach etwa 77 Prozent der Befragten mindestens einmal pro Woche mit dem Partner Sex hatten und etwa 69 Prozent eine Masturbationshäufigkeit von mindestens einmal pro Woche berichteten. Wenn die niedrigfrequenten Antwortalternativen zur Verfügung standen, sanken die entsprechenden Prozentsätze für Geschlechtsverkehr auf

etwa 39 Prozent und für Masturbationshäufigkeit auf etwa 42 Prozent. Die Zufriedenheit mit der Beziehung war in den unterschiedlichen Bedingungen jeweils gleich hoch.

Tab. II/12 Hoch- und niedrigfrequente Antwortalternativen (Schwarz und Scheuring, 1988, S. 489)

Fragen: Wie häufig haben Sie mit Ihrem Partner Geschlechtsverkehr? Wie häufig masturbieren Sie?	
Hochfrequente Antwortalternativen	Niedrigfrequente Antwortalternativen
<input type="checkbox"/> mehrmals am Tag	<input type="checkbox"/> mehrmals pro Woche
<input type="checkbox"/> einmal am Tag	<input type="checkbox"/> einmal pro Woche
<input type="checkbox"/> 3 bis 4 mal pro Woche	<input type="checkbox"/> einmal alle zwei Wochen
<input type="checkbox"/> zweimal pro Woche	<input type="checkbox"/> einmal pro Monat
<input type="checkbox"/> einmal pro Woche	<input type="checkbox"/> weniger als einmal pro Monat
<input type="checkbox"/> weniger als einmal pro Woche	<input type="checkbox"/> niemals

2.2.4.2 Tagebücher

Um das Alltagsgeschehen und besondere Phänomene zu erfassen, bieten sich Tagebuchverfahren an. In den letzten Jahren wurde eine Reihe von Verfahren entwickelt, die erlauben, tief in den Alltag einzudringen und die Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt zu analysieren (Kirchler et al., 2000, S. 117ff.).

Brandstätter (1977) konstruierte ein Zeitstichprobentagebuch zur Untersuchung des Befindens im Alltag. Die Teilnehmer protokollieren fortlaufend ihre augenblickliche Stimmung, geben Ursachen des Befindens an und beschreiben kurz die objektiven Situationsmerkmale, wie Aufenthaltsort, ausgeführte Tätigkeit und anwesende Personen. Das Tagebuch besteht also aus Frageblättern, die mehr Hilfe zur Abfassung eines Erinnerungsfragments sind als Vorstrukturierung des individuellen Lebensbereiches.

Das Zeitstichprobentagebuch ist eine aufwendige, aber sehr effiziente Methode zur Untersuchung des Alltagsbefindens.

Die Tagebucheintragungen erfolgen zu vorgegebenen Zufallszeiten, mehrmals täglich und über einen längeren Zeitschnitt hinweg. Um volle Diskretion der Eintragungen zu wahren, führen die Untersuchungsteilnehmer nach einiger Zeit und einem entsprechenden

Training klassifikatorische Inhaltsanalysen ihrer Tagebücher selbst durch. Jeder Teilnehmer protokolliert auf einem Datenblatt

- (a) das Datum und die vorgesehene und tatsächliche Zeit der Eintragung im Tagebuch,
- (b) das momentane Befinden,
- (c) die Qualität der momentanen Stimmung,
- (d) die Quellen des Befindens,
- (e) momentane Bedürfnisse,
- (f) den momentanen Aufenthaltsort,
- (g) die ausgeführte Tätigkeit und
- (h) die anwesenden Personen.

Dass das Befindenstagebuch eine brauchbare Methode und der erhebliche forschungsökonomische Aufwand durchaus gerechtfertigt sind, hat sich in einer Reihe von Untersuchungen bestätigt, in denen Gruppen von 20 bis 35 Studierenden, Hausfrauen, Arbeitslosen, Mitarbeitern in Betrieben usw. über einen Zeitraum von ein bis sechs Monaten Tagebücher führten.

Je nach Bedarf werden die Fragen im Tagebuch angepasst. Ein Beispiel für Tagebücher aus der Schichtarbeiter-Studie von Kirchler und Schmid (2000) findet sich in Abbildung II/16.

Tagebücher wurden vorwiegend auf individueller Ebene eingesetzt. Kirchler (1988) ließ nach Modifikation des Zeitstichprobentagebuches von Brandstätter (1977) Frauen und Männer zur gleichen Zeit, aber unabhängig voneinander Aufzeichnungen über das Alltagsbefinden in einem so genannten Paartagebuch machen, um Beziehungsphänomene zu untersuchen. Jeder Partner von 21 Paaren erhielt einen Kalender mit vorgegebenen Zufallszeiten, die für beide identisch waren. Über einen Zeitraum von vier Wochen beantworteten die Teilnehmer je sechsmal täglich unabhängig voneinander die Fragen aus Brandstätters Befindenstagebuch und zusätzlich einige Fragen in Bezug auf die jeweilige Situation. Wenn der Partner gerade anwesend war, wurde auch dessen Befindenslage eingeschätzt und das Dominanzverhältnis sowie die momentane Beziehungsharmonie protokolliert. Am Ende einer Aufzeichnungsperiode wurden die vollständig ausgefüllten Tagebücher von jedem Teilnehmer individuell, aber nach einem gemeinsam erarbeiteten Schema inhaltlich analysiert. Die Ergebnisse der klassifikatorischen Inhaltsanalyse wurden schließlich auf ein Datenblatt übertragen, das der wissenschaftlichen Analyse diene.

Das Tagebuch gibt Aufschluss über die Art, die Häufigkeit und den Verlauf des Befindens sowie über Art und Häufigkeit von Alltagsereignissen und deren Einfluss auf das Befinden. Weiters liefert das Tagebuch Informationen über Tätigkeiten und Sozialkontakte. Nachdem jeweils sechs Proto-

kollierzeitpunkte zufällig über die 24 Stunden des Tages verstreut sind und die Aufzeichnungen über vier Wochen laufen, lässt sich schließlich ein typisches Muster des Alltagslebens konstruieren.

Wenn nicht das Befinden oder der Alltag allgemein im Fokus des Forschungsinteresses stehen, sondern spezifische Themen studiert werden sollen, muss das Tagebuch nicht nur zu den zufallsbedingten Zeitpunkten aufgefüllt werden, sondern immer dann, wenn

Das Ereignistagebuch dient der Untersuchung spezifischer, selten auftretender Themen.

das relevante Thema aktuell wird. Dies ist notwendig, um eine genügend hohe Anzahl relevanter Ereignisse zu sammeln. In Kirchlerters (1988) Studie wurde neben dem Zeit-

stichprobentagebuch für Paare ein Ereignistagebuch angewandt. Allerdings registrierten die Paare nicht immer dann das spezifische Geschehen, wenn ein Ereignis gerade stattgefunden hatte, wie in Ereignistagebüchern eigentlich vorgesehen wäre. Die Paare wurden instruiert, am Abend jeden Tages das Ereignistagebuch auszufüllen, das sich auf Kaufentscheidungen bezog. Gerade wenn Alltagserfahrungen erforscht werden, wird meist in bestimmten Zeitintervallen eine Aufzeichnung verlangt.

Das Zeitstichprobentagebuch, das Paartagebuch und das (retrospektive) Ereignistagebuch (Intervalltagebuch) besitzen viele Vorteile gegenüber anderen Verfahren, die den Mehraufwand in der Anwendung rechtfertigen. Phänomene werden untersucht, wenn sie tatsächlich ablaufen oder noch lebhaft erinnert werden können. Damit werden Erinnerungsfehler vermieden oder zumindest stark reduziert. Weiters wird das Tagebuch von den Untersuchungsteilnehmern selbständig „verwaltet“, im privaten Bereich ausgefüllt und selbst inhaltlich analysiert. Intime Situationen werden nicht durch eindringende Dritte gestört; es besteht auch kaum Druck, einen guten Eindruck zu hinterlassen. Die protokollierten Ereignisse werden nicht aus dem übrigen Kontext herausgerissen, sondern eingebettet im Strom der Alltagsereignisse studiert. Kontakte zu verschiedenen Personen werden ebenso festgehalten wie Aktivitäten außerhalb der untersuchten Räume. Damit werden Erfahrungen im Feld ihrer sozialen Ereignisse belassen.

Ein weiterer Vorteil ist, dass für verschiedene Situationen personenspezifische Zufriedenheitsindices berechnet werden können, indem die Befindenseintragungen im Tagebuch, die in den jeweiligen Situationen erfolgten, aggregiert werden. Zudem ist es möglich festzustellen, welche Motive in spezifischen Situationen erfüllt beziehungsweise frustriert wurden, welche Ursachen für das Befinden in spezifischen Situationen subjektiv angenommen werden und wie häufig die jeweiligen Situationen auftreten.

Abb. II/16 Tagebuchblatt (Kirchler und Schmidl, 2000)

Datum: _____	Art der Eintragung
Uhrzeit: _____	0 Zum angegebenen Zeitpunkt
(Sollzeit): _____	0 Memoriert
(Istzeit): _____	0 Vergessen und memoriert
	0 Vergessen
	0 Geschlafen

1. Wie fühle ich mich gerade?	8. Wie müde/munter fühle ich mich gerade?
<input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> o <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> ++	müde 0 0 0 0 0 0 munter
2. Wie kann ich meine augenblickliche Stimmung genau beschreiben?	9. Wie frei fühle ich mich in der Wahl meiner augenblicklichen Tätigkeit?
_____	sehr unfrei 0 0 0 0 0 0 sehr frei
3. Warum fühle ich mich so?	

4. Wo bin ich? _____	10. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, wenn Sie gerade im Dienst sind:
5. Was tue ich gerade? _____	(a) Ich bin in derten Dienststunde.
6. Wer ist noch anwesend? _____	(b) Wie habe ich derzeit alles im Griff?
7. Wenn ich mich mit jemandem unterhalte, worüber unterhalten wir uns?	gar nicht 0 0 0 0 0 0 sehr gut
_____	(c) Wie viele beziehungsweise wie wenige Fehler sind mir in den letzten zwei Stunden unterlaufen? <input type="text"/>

Ein Tagebuch aus Kirchlers (1985) Studie mit Arbeitslosen und Instruktionen an die Teilnehmer bringt die Informationsbox 1.

Informationsbox 1 Anleitungen zum Zeitstichprobentagebuch in einer Befindensstudie mit Arbeitslosen (Kirchler, 1985)

1. Was ist der Zweck dieser Untersuchung?

In der Psychologie hat man sich bisher wenig darum gekümmert, wie die Menschen ihren Alltag erleben, was sie unzufrieden oder was sie zufrieden stimmt.

Obwohl die Zahl der arbeitslosen Menschen ständig steigt, gibt es nur wenige Untersuchungen über die Auswirkungen der Arbeitslosigkeit auf das Befinden der Betroffenen. Unsere Untersuchung soll dazu beitragen, die Lebensumstände und persönliche Erfahrungen von Arbeitslosen besser zu verstehen. Denn erst dann ist es möglich, dass wirksam geholfen werden kann, ihre Situation zu verbessern.

2. Was ist zu tun?

Die Untersuchung erstreckt sich über sechs Monate. In diesem Zeitraum schreiben Sie an 4 mal 10 Tagen mehrmals täglich kurz auf ein Protokollblatt (Tagebuchblatt), wie Sie sich im Augenblick fühlen, wo Sie sich gerade befinden, was Sie tun und wer mit Ihnen zusammen ist. Da die Untersuchung einige Schwierigkeiten machen kann, möchten wir vor dem eigentlichen Beginn der Aufzeichnungen eine kurze zweitägige Probephase machen.

Wichtig: Bitte verhalten Sie sich stets so, als bräuchten Sie kein Tagebuch zu führen. Bitte ändern Sie Ihren Tagesrhythmus nicht, um "schöne" Tätigkeiten für das Protokoll zu bekommen. Die Daten sind nur dann brauchbar, wenn Sie leben wie sonst auch.

Die Untersuchung und die Daten, die Sie uns geben, werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Niemand kann Ihren Namen erfahren, weil Sie selbst die Fragebögen und Ihre Tagebuchaufzeichnungen mit einem Code versehen, den nur Sie kennen (= die ersten zwei Zeichen des Codes entsprechen dem Tag des Geburtstags Ihrer Mutter; die nächsten zwei Zeichen entsprechen den Anfangsbuchstaben des Ledigennamens Ihrer Mutter; das letzte Zeichen soll einen Hinweis auf Ihr Geschlecht geben, d. h., wenn Sie ein Mann sind, soll das letzte Zeichen ein "M", wenn Sie eine Frau sind, soll es ein "F" sein).

3. Wann machen Sie die Aufzeichnungen im Tagebuch?

Der Zufallskalender enthält für jeden Untersuchungstag sechs Zeiten, die zufällig bestimmt worden sind. Einige davon werden in die Schlafenszeit fallen. Sie werden zu diesen Zeitpunkten keine Eintragungen im Tagebuch machen können und notieren das am nächsten Morgen.

Stellen Sie den Weckruf der Uhr, die Ihnen zur Verfügung gestellt wird, immer auf die nächstfolgende Zeit ein, damit Sie pünktlich an die Eintragung erinnert werden.

4. Wie wird eingetragen ?

Normalfall: (a) Beim Ertönen des Alarmsignals beantworten Sie die Fragen im Protokollblatt. Schreiben Sie in das Kästchen neben der Uhrzeit ein "R" für Protokollierung zum Soll-Zeitpunkt (richtig) ein.

Ausnahmen: (b) Wenn Sie höchstens 10 Minuten vor Erreichen des Soll-Zeitpunktes an die Eintragung erinnert werden, füllen Sie bitte das Tagebuch aus und schreiben in das Kästchen neben der Uhrzeit ein "R" für richtige Eintragung. Wenn die Zeit vom angegebenen Zeitpunkt mehr als 10 Minuten entfernt ist, warten Sie auf das Eintragungssignal.

(c) Wenn Sie protokollieren sollen, aber kein Protokollblatt zum Aufschreiben bei sich haben, gehen Sie in Gedanken das Protokollblatt durch und behalten die Antworten im Gedächtnis. Schreiben Sie die erinnerten Antworten bei aller nächster Gelegenheit nieder. Im Kästchen neben der Uhrzeit vermerken Sie bitte mit "E", dass die Eintragung erinnert (memoriert) wurde.

(d) Wenn Sie aus irgendeinem Grund den angegebenen Zeitpunkt übersehen haben (z. B. Sie haben den Alarm nicht gehört usw.), dann protokollieren Sie sofort, wenn Ihnen das Vergessen bewusst wird. Schreiben Sie in das Kästchen neben der Uhrzeit ein "V" (vergessen).

(e) Sollten (c) und (d) zusammen eintreten, so schreiben Sie in das Kästchen neben der Uhrzeit ein "EV", für vergessen und memoriert.

Wichtig: Versuchen Sie nie, sich an das Befinden und die Situation zu dem Zeitpunkt, zu dem Sie die Eintragung machen hätten sollen, zu erinnern. Benutzen Sie nur die Möglichkeiten (a), (b), (c), (d) oder (e).

5. Wie beantworten Sie die einzelnen Fragen?

Nehmen Sie bitte ein leeres Protokollblatt zur Hand. Auf jeder Seite stehen Fragen, die kurz und möglichst klar beantwortet werden sollen.

Protokollblatt aus dem Befindenstagebuch

Lfnr.: _____	(4) Wo bin ich? _____
Datum: _____	(5) Was tue ich? _____ _____
Uhrzeit: (Soll) _____ <input type="checkbox"/>	(6) Wer ist noch anwesend? _____ _____
(Ist) _____	(7) Wie frei fühle ich mich in der Wahl meiner augenblicklichen Tätigkeit? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr frei sehr unfrei
(1) Wie fühle ich mich gerade? <input type="checkbox"/>	
(2) Wie könnte ich meine augenblickliche Stimmung genauer beschreiben? _____ _____	
(3) Warum fühle ich mich so? _____ _____ _____	

(1) Wie fühle ich mich gerade?

Hier sollen Sie Ihre augenblickliche Stimmung angeben. Fühlen Sie sich insgesamt klar gut, tragen Sie bitte "++" ein. Fühlen Sie sich eher gut als schlecht, tragen Sie bitte "+" ein. Fühlen Sie sich klar schlecht, tragen Sie bitte "--" ein. Fühlen Sie sich eher schlecht als gut, tragen Sie bitte "-" ein. Können Sie sich ausnahmsweise für eine bestimmte Stimmungslage nicht entscheiden, so tragen Sie "0" ein. Indifferentes Befinden oder "0" sollen Sie nur dann eintragen, wenn Sie sich weder für überwiegend positives noch für überwiegend negatives Befinden entscheiden können. Antworten Sie ohne allzuvieler Überlegungen und beziehen Sie sich dabei nur auf den jeweiligen Augenblick.

(2) Wie könnte ich meine augenblickliche Stimmung genauer beschreiben?

Verwenden Sie ein oder zwei Eigenschaftswörter, um Ihre Stimmung genauer zu definieren. Wenn Sie das Wetter eines klaren Wintertages beschreiben müssten, würden Sie vielleicht sagen: sonnig, kalt, windig. Ihnen sind sicher viele Eigenschaftswörter geläufig, mit denen Sie auch sonst Ihre Gefühle und Stimmungen beschreiben. Wenn Sie nicht ein genau passendes Wort finden, sollten Sie ohne lange zu überlegen eines wählen, das noch am ehesten Ihre augenblickliche Stimmung wiedergibt. Sie können selbstverständlich auch Dialektwörter verwenden.

(3) Warum fühle ich mich so?

Hier geben Sie an, warum Sie sich gerade gut oder schlecht fühlen. Die Antwort soll sich nur auf die augenblickliche Stimmung beziehen. Bitte nennen Sie die wichtigsten Gründe, die Ihrer Meinung nach Ihre Stimmung beeinflusst oder hervorgerufen haben.

(4) Wo bin ich?

Hier geben Sie möglichst genau an, wo Sie sich zum angegebenen Zeitpunkt befinden, z. B. in der Wohnung, auf der Straße etc.

(5) Was tue ich?

Geben Sie bitte in Stichworten an, was sie gerade tun. Damit sind sowohl Tätigkeiten als auch das einfache Nichtstun gemeint.

(6) Wer ist noch anwesend?

Hier nennen Sie Freunde, Bekannte, Fremde usw.

(7) Wie frei fühle ich mich in der Wahl meiner augenblicklichen Tätigkeit?

Bei dieser Frage sollen Sie aus den fünf angegebenen Möglichkeiten eine ankreuzen, um anzugeben, ob Sie das, was Sie gerade tun, frei wählen konnten oder ob Sie von Personen oder Ihren Verpflichtungen dazu gedrängt wurden.

6. Können Sie Ihrem Tagebuch gegenüber ganz offen sein?

Ja, das ist sogar entscheidend wichtig! Sie sollen bei Ihren Aufzeichnungen ganz ehrlich sein können. Deshalb müssen Sie völlig sicher sein, dass Ihr Tagebuch niemand liest.

Sie werden die beschriebenen Blätter nicht abgeben, sondern später selbst auswerten und einordnen, was Sie notiert haben. Nur diese Auswertungsblätter sind am Ende einer Untersuchungsphase ohne Namen abzugeben. Niemand wird wissen, von wem die Blätter stammen. Sie sollen in Ihrem Tagebuch wirklich ganz offen sein. Alles ist richtig, wenn Sie nur genau das aufschreiben, was Sie tatsächlich erleben und tun.

Gerade weil niemand kontrollieren kann, wie genau Sie das Tagebuch führen, sind wir ganz darauf angewiesen, dass Sie Ihre Eintragungen sorgfältig machen.

Ausschnitt aus einem Zufallskalender

	Untersuchungsperson ...					
1. Tag	1.30	4.30	10.45	14.15	17.30	23.15
2. Tag	3.00	5.00	10.30	13.30	16.45	22.15
3. Tag	1.15	7.30	8.45	14.45	16.45	22.00
4. Tag	2.45	6.15	9.30	14.15	17.00	22.00
5. Tag	2.30	7.15	11.30	12.30	17.15	21.30
6. Tag	1.30	5.15	8.30	13.15	19.45	23.00
7. Tag	0.30	6.15	11.30	15.45	18.45	20.30
8. Tag	0.15	4.15	10.15	14.45	17.15	20.00
9. Tag	2.30	6.15	9.45	14.00	16.15	22.15
10. Tag	0.45	7.30	11.15	14.00	17.00	23.50

Anweisung zum Ausfüllen des Datenblattes

Die Daten, die Sie in das Tagebuch eingetragen haben, müssen nun in Zahlen umgeformt werden. Dies ist notwendig, weil Sie die Tagebücher behalten sollen und nur Sie wissen, was Sie mit Ihren Eintragungen genau gemeint haben. Wir bitten Sie, die Übertragungsarbeit sehr sorgfältig und gewissenhaft auszuführen. Sonst wäre die ganze Mühe des Tagebuchführens umsonst gewesen.

Ordnen Sie bitte zuerst die Protokolle (Tagebuchblätter) der zeitlichen Reihenfolge nach. Jedes Datenblatt hat mehrere Zeilen. Eine Zeile entspricht einem Protokollzeitpunkt. Die Aufzeichnungen von einem Tag entsprechen sechs Zeilen im Datenblatt. In der folgenden Beschreibung wird Ihnen näher erläutert, was Sie in die Kästchen eintragen müssen.

- Lfnr.: Notieren Sie bitte hier die laufende Nummer, wie Sie auch auf den Tagebuchblättern steht.
- Tag: Tragen Sie hier bitte das Datum ein, aber nur Tag und Monat (z. B., wenn Sie am 30. Mai aufgeschrieben hätten, schreiben Sie 05.30).
- Sollzeit: Tragen Sie hier in die obere Hälfte die Zeit aus Ihrem Zeitplan ein (also die Zeit, zu der Sie die Eintragung machen hätten sollen). Tragen Sie die Zeit auch dann ein, wenn Sie geschlafen haben.
- Istzeit: Tragen Sie in der unteren Hälfte ein, wann Sie tatsächlich die Tagebeueintragung vorgenommen haben.
- Art: Tragen Sie in dieses Kästchen eine der folgenden Zahlen ein:
 - 1 – wenn auf dem Protokollblatt ein "R" steht;
 - 2 – wenn auf dem Protokollblatt ein "E" steht;
 - 3 – wenn auf dem Protokollblatt ein "EV" steht;
 - 4 – wenn auf dem Protokollblatt ein "V" steht.
- Befinden: Dieses Kästchen gehört zur ersten Frage auf dem Protokollblatt. Sie sollen Ihre Aufzeichnungen folgendermaßen gestalten:
 - 1 – wenn Sie Ihr Befinden mit "++" kennzeichneten;
 - 2 – wenn Sie Ihr Befinden mit "+" kennzeichneten;
 - 3 – wenn Sie Ihr Befinden mit "0" kennzeichneten;
 - 4 – wenn Sie Ihr Befinden mit "-" kennzeichneten;
 - 5 – wenn Sie Ihr Befinden mit "--" kennzeichneten.
- Zeit: Sie sollten sich hier die Frage stellen: liegt der Grund meines augenblicklichen Befindens in der Vergangenheit, Gegenwart und/oder in der Zukunft? Wir haben drei Kästchen vorgesehen, da für das augenblickliche Befinden oft mehrere Gründe vorhanden sein können, die nicht alle in derselben Zeit liegen müssen. Schreiben Sie also:
 - 1 – wenn der Grund in der Gegenwart liegt;
 - 2 – wenn der Grund in der Zukunft liegt;
 - 3 – wenn der Grund in der Vergangenheit liegt.
- Quellen des Befindens: Stellen Sie sich hier bitte die Frage: Welche Personen oder Dinge sind für mein Befinden verantwortlich. Auf dem Zuordnungsschema "Quellen des Befindens" finden Sie eine Reihe von Personen und Objekten angeschrieben. Vor jeder dieser Möglichkeiten finden Sie eine Nummer, die Sie für die Übertragung verwenden sollen. In vielen Fällen sind zwei oder drei Quellen vorhanden. Geben Sie also bis zu drei (eine, zwei oder drei) Quellen in den vorgesehenen drei Kästchen an. Wenn Sie sich wohl oder unwohl fühlen, weil eine der angeführten Personen oder eines der Objekte nicht da sind, so versehen Sie die Nummer mit einem Minuszeichen.
- Motive des Befindens (Begründungen): Sie haben in Ihrem Tagebuch immer aufgeschrieben, warum Sie sich gut oder schlecht fühlen. Wir haben auf den Beiblättern "Motive-Gut" und "Motive-Schlecht" eine Reihe von solchen Motiven (Gründen) aufgeführt. Auf dem Beiblatt "Motive-Gut" finden Sie Gründe für gutes Befinden; wählen Sie jene(s) aus, das (die) am besten passt (passen). Auf dem Beiblatt "Motive-Schlecht" finden Sie Motive, die den Grund für schlechtes Befinden beschreiben. Wählen Sie immer eines, zwei oder drei Motive aus und tragen Sie die Nummer in die vorgesehenen Kästchen ein.
- Ort: Dieses Kästchen bezieht sich auf die Frage 4: "Wo bin ich?". Bitte geben Sie hier die Nummer des Ortes an, an dem Sie sich gerade befunden haben. Sie finden eine Aufzählung mit den Nummern auf dem Beiblatt "Orte".
- Tätigkeit: Gehört zur Frage "Was tue ich?" Wir haben zwei Kästchen vorgesehen, wo Sie die Tätigkeiten oder maximal zwei Tätigkeiten angeben sollten, die Sie gerade

Beispiele für Zuordnungsschemata (Auszug)

Quellen des Befindens

- | | | |
|-------------------------|---|--------------|
| (1) Selbst | . | |
| (2) Ehepartner/Partner | . | |
| (3) Kinder | . | (56) Politik |
| . | . | (57) Traum |

Orte

- | | | |
|-------------------|---|------------------|
| (1) Wohnzimmer | . | |
| (2) Küche | . | |
| (3) Schlafzimmer | . | (43) Pferdestall |
| . | . | (44) Werkstatt |

Tätigkeiten

- | | | |
|----------------|---|----------------------|
| (1) Nichtstun | . | |
| (2) rasten | . | (45) Koffer packen |
| (3) essen | . | (46) Film entwickeln |

Anwesende Personen

- | | | |
|-------------------------|---|----------------------|
| (1) Selbst | . | |
| (2) Ehepartner/Partner | . | |
| (3) Verlobter/Verlobte | . | (15) Schwiegereltern |
| . | . | (16) Arzt |

Motive

Ich fühle mich gut, klar gut, weil ...

- (2) mir eine Arbeit gut gelungen ist.
- (4) ich abwechslungsreiche und neue Erfahrungen machen kann.
- (6) ich tätig sein kann (auf eine bestimmte Leistung kommt es dabei nicht an).
- (8) ich satt bin, ich es bequem habe, ich keine Schmerzen habe.
- (10) ich mit anderen Menschen besammen sein kann.
- (12) ich erlittene Kränkungen vergelten konnte.
- (14) ich sexuell befriedigt bin.
- (16) ich anerkannt und geachtet werde.
- (18) ich vor mir selbst Achtung habe, egal ob ich von anderen anerkannt werde oder nicht.
- (20) ich tun kann, was mir gefällt, ich brauche mich nicht nach den Anweisungen anderer richten.
- (22) es mir gelingt, mich gegen andere zu behaupten.
- (24) ich liebe und geliebt werde.
- (26) ich Einfluss auf andere habe.
- (28) ich für andere Menschen da sein und ihnen helfen kann.
- (30) meine Umgebung ordentlich und sauber ist.
- (32) ich etwas besser verstehe als vorher.
- (34) ich meine Pflicht erfüllt habe; ich habe kein schlechtes Gewissen.
- (36) mir mein Glaube Hilfe bietet.
- (38) ich Schönes sehe oder höre.

Ich fühle mich schlecht, klar schlecht, weil ...

- (1) ich mit dem Ergebnis meiner Arbeit unzufrieden bin.
- (3) die Umgebung so eintönig und langweilig ist.
- (5) ich meinen Tätigkeitsdrang nicht ausleben kann.
- (7) ich hungrig oder durstig bin; weil meine Umgebung ungemütlich ist; weil ich Schmerzen habe.
- (9) ich alleine bin und/oder keinen Kontakt finde.
- (11) ich erlittenes Unrecht nicht vergelten kann.
- (13) meine sexuellen Bedürfnisse nicht befriedigt werden.
- (15) ich nicht so geachtet werde, wie ich es mir wünsche.
- (17) ich an mir selbst und an meinem eigenen Wert zweifle.
- (19) ich unfrei und abhängig bin.
- (21) ich mich nicht durchsetzen kann.
- (23) ich nicht so geliebt werde, wie ich gerne möchte.
- (25) die anderen nicht auf mich hören.
- (27) ich keine Gelegenheit habe, für andere zu sorgen.
- (29) meine Umgebung unordentlich und schmutzig ist.
- (31) ich etwas nicht verstehe.
- (33) ich mir Vorwürfe mache.
- (35) ich im Glauben keine Hilfe sehe.
- (37) die Umgebung hässlich und unästhetisch ist.

2.2.4.3 Barometer der gesamtgesellschaftlichen Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit stellt einen Wert für den einzelnen Mitarbeiter, den Betrieb, aber auch für die Gesellschaft dar. Deshalb ist es nicht überraschend, wenn Interesse daran besteht, festzustellen, ob die Arbeitszufriedenheit über die Zeit gestiegen oder gesunken ist und wie die Entwicklung weitergeht. Allerdings: Über die Zukunft liegen keine Fakten vor. Um trotzdem zuverlässige Vorausschau zu halten, werden Entwicklungen verschiedener Indices in der Vergangenheit analysiert; daraus wird auf zukünftige Veränderungen geschlossen. Je nach Interessenbereich werden bedeutsame Indikatoren für die Charakterisierung der aktuellen Lage berechnet, man analysiert deren Zusammenspiel und deren Abhängigkeit von anderen Gegebenheiten und antizipiert zukünftige Trends nach mehr oder minder theoretisch begründeten und empirisch belegten Modellen. Als Indikatoren werden zunehmend „weiche“ Daten – subjektive Einstellungen, Beurteilungen und Erwartungen – als wertvoll befunden.

IFES, Institut für empirische Sozialforschung¹, und SORA, Institute for Social Research and Analysis in Wien², messen im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte, Oberösterreich, seit 1997 periodisch die Arbeitszufriedenheit von unselbstständig Erwerbstätigen. Der Arbeitsklimaindex, den IFES und SORA für unselbstständig Erwerbstätige insgesamt und getrennt für Subgruppen berechnen, versucht periodisch den strukturellen Wandel in der Arbeitswelt und dessen Niederschlag auf die subjektive Befindlichkeit von Arbeitnehmern zu erfassen. Hier soll kurz über das anspruchsvolle Projekt der Messung eines „Arbeitsklimaindex“ berichtet werden.

Der Arbeitsklimaindex, als sensible Messsonde für die Veränderungen in der Arbeitswelt, versucht Umbrüche und langfristige Entwicklungen bereits in einem Frühstadium zu diagnostizieren, noch bevor sie von den „harten“

Der Arbeitsklimaindex versucht Umbrüche und langfristige Entwicklungen bereits in einem Frühstadium zu diagnostizieren.

Wirtschaftsindikatoren erfasst werden können. Das geschieht, indem vierteljährlich in einer repräsentativen Stichprobe rund 900 Beschäftigte in Österreich nach Einstellungen zur Arbeit und Erwartungen über zukünftige

Entwicklungen und ihre Arbeitszufriedenheit befragt werden. Die österreichweiten Indexwerte bieten die Referenzwerte für die in interessierten Unternehmen erhobenen spezifischen Betriebsindices. Der Index setzt sich aus folgenden Variablen, die unterschiedlich gewichtet werden, zusammen:

1 Homepage: www.ifes.at

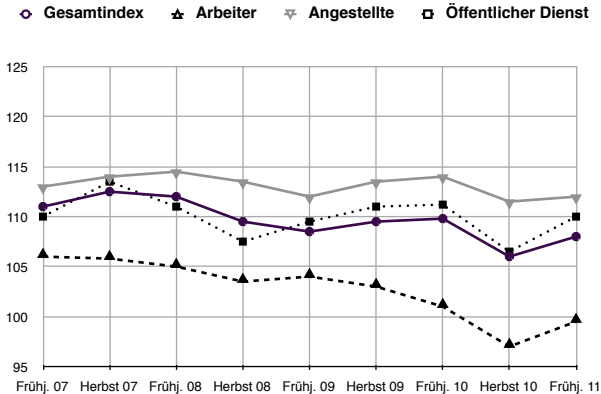
2 Homepage: www.sora.at

- Zufriedenheit mit
der sozialen Position als Arbeitnehmer in der Gesamtbevölkerung,
den Rechten der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern,
dem Ansehen des Unternehmens,
dem Führungsstil der Vorgesetzten,
den betrieblichen Sozialleistungen,
der beruflichen Tätigkeit insgesamt,
dem Leben insgesamt,
der Arbeitszeitregelung,
dem Einkommen,
den Beziehungen zu den Kollegen,
den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
den Weiterbildungsmöglichkeiten und
der Vereinbarkeit der Berufstätigkeit mit privaten Interessen und familiären Verpflichtungen;
- Belastung durch
Einsamkeit, Isolation am Arbeitsplatz,
Zeitdruck,
seelisch belastende und aufreibende Arbeit,
schlechte Gesundheitsbedingungen am Arbeitsplatz,
Unfall- und Verletzungsgefahr,
technische und organisatorische Veränderungen und
ständigen Wechsel der Arbeitsabläufe und -anforderungen;
- Erwartungen bezüglich der
wirtschaftlichen Zukunft Österreichs,
wirtschaftlichen Zukunft des Betriebes und
Chancen, wieder eine annehmbare Arbeitsstelle zu finden.

Die insgesamt 25 Fragen, die sich auf den Optimismus bezüglich der Gesellschaft allgemein, dem gesellschaftlichen Status, der wirtschaftlichen Zukunft, Führungsverhalten, Einkommen usw. beziehen, lassen sich analytisch in vier relativ trennscharfe Teilindices differenzieren: (a) Zufriedenheit mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, (b) mit dem betrieblichen Umfeld, in welchem eine Person tätig ist, (c) mit der Arbeit im engeren Sinn, wie sie organisiert ist und wie belastend sie wirken kann, und (d) in einen Index, der Erwartungen über Karriere und Arbeitsmarktchancen abbildet. Diese Teilindices, die sich wieder in 16 Subdimensionen auffächern lassen, ergeben schließlich den Gesamt-Arbeitsklimaindex. In Abbildung II/17 ist die Indexentwicklung in den vergangenen Jahren, getrennt für Angestellte, Arbeiter und Berufstätige im Öffentlichen Dienst, abgebildet. Die Normie-

rung des Gesamtindex auf 100 erfolgte im ersten Halbjahr 1997, als der Index erstmals ausgewiesen wurde.

Abb. II/17 Entwicklung des Arbeitsklimaindex in den vergangenen Jahren (nach SORA/IFES, 2011)



Die Messung des Arbeitsklimas erinnert an die Messung des Konsumklimas, die vor etwa fünf Jahrzehnten begonnen wurde und die Industriestaaten seit Jahren regelmäßig durchführen. Der Index der Konsumentenstimmung setzt sich zusammen aus der Einschätzung der Wirtschaftslage im vergangenen Jahr und Erwartungen bezüglich der Wirtschaftslage im kommenden Jahr, der Einschätzung der finanziellen Lage des eigenen Haushalts im vergangenen und Erwartungen für das kommende Jahr sowie der Einschätzung der Ratsamkeit größerer Anschaffungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt.

Obwohl der Wert des Konsumklimas nicht zu bezweifeln ist, wurde das Messverfahren doch mehrfach kritisiert. Zum einen wird reklamiert, die Messung sei viel zu grob, als dass nützliche Daten für eine vernünftige Prognose gesammelt werden könnten; zum anderen wird befürchtet, dass zu wenige relevante Größen gemessen werden. Ähnlich könnte auch der Arbeitsklimaindex problematisiert werden.

Ein theoretisches Problem liegt in der Beziehung zwischen Einstellungen und Erwartungen. Im Arbeitsklimaindex und im Konsumklimaindex werden Variablen verarbeitet, die sich zum einen auf Meinungen und Bewertungen aktueller Zustände und Erfahrungen beziehen und zum anderen auf subjektive Erwartungen, also das individuelle Geschick, mögliche Entwick-

lungen aus aktuellen Informationen zu extrapolieren. Wenn es auch gelingt, Meinungen und Bewertungen sowie Erwartungen gültig zu messen – was an sich ein Problem darstellt, wie im Abschnitt über die Messung der Zufriedenheit beschrieben wurde –, wie sollten die Größen dann zu einem Index aggregiert werden? Auf Basis welcher theoretischen Überlegungen werden die Antworten auf die Fragen im Arbeitsklima zu einem einzigen Indikator verdichtet und bleiben die „Verdichtungsformeln“ über die Zeit stabil?

Die Messung von Meinungen und die Bewertung von Erfahrungen ist problematisch. Trotzdem ist das Bestreben, die Zufriedenheit mit der Arbeit als gesamtgesellschaftliches Anliegen darzustellen und Veränderungen erfassbar zu machen, besonders zu würdigen. Auch für die Messung des Arbeitsklimaindex sollten Erkenntnisse aus der Anwendung von Tagebuchmethoden in Betracht gezogen werden, um viele Messprobleme, die der Zufriedenheitsmessung zu Grunde liegen, zu lösen.

2.3 Belastung und Stress

Die subjektiven Arbeitserfahrungen führen nicht nur zu Kompetenzerweiterung und Persönlichkeitsentwicklung, sondern werden auch positiv bewertet oder negativ erlebt und münden in Unbehagen, Belastung und Stress. Nachdem negative Stresserfahrungen (Distress) langfristig gesundheitliche Schäden bewirken, kommt der Belastung und dem Stress bei der Arbeitsbewertung besondere Relevanz zu. Stress (Eustress) kann auch positive Wirkungen haben, motivierend und stimulierend wirken. In diesem Kapitel ist allerdings unter „Stress“ immer Distress gemeint.

2.3.1 Definition von Belastung und Stress

Der Begriff „Stress“ wurde von Hans Selye (1974, 1978) popularisiert. Heute wird im Alltag häufig von Stress gesprochen und damit eine intensive Belastung, Frustration, emotionale Spannung, Daueraufmerksamkeit, Konzentration mit übermäßigem Druck, unmäßige Forderungen etc. gemeint. Richter und Hacker (1998) definieren Stress folgendermaßen:

„Stress“ meint im alltäglichen Gebrauch eine intensive Belastung, Frustration, emotionale Spannung, Daueraufmerksamkeit, Konzentration mit übermäßigem Druck, unmäßige Forderungen etc.

„Stress (wird) verstanden als Reaktion auf als unannehmbar oder bedrohlich erlebte, konflikthafte Fehlbeanspruchungen, erwachsend aus starken Über- oder Unterforderungen der Leistungsvoraussetzungen bzw. dem Infragestellen wesentlicher Ziele einschließlich sozialer Rollen. Stressreaktionen sind kennzeichnend für Situationen, in denen es den Betroffenen weder gelingt, den belastenden Umständen auszuweichen, noch durch eigenes Handeln eine Situationsveränderung zu erreichen ...“ (Richter und Hacker, 1998, S. 125)

Weinert (1998, S. 234) nennt folgende Komponenten in Stressdefinitionen, über die großteils Übereinstimmung besteht:

(a) Stress wird durch einen Stimulus verursacht, der entweder physischer oder psychischer Natur sein kann, (b) die Person reagiert auf diesen Stimulus, (c) Stress wird in Verbindung gebracht mit Zwängen (die die Person daran hindern, etwas Erwünschtes zu tun) und Forderungen. Und schließlich werden zwei Bedingungen genannt, die notwendig sind, damit möglicher Stress zu wirklichem Stress werden kann: (d) Es muss Ungewissheit über das Ereignis herrschen und (e) das Ergebnis muss der Person wichtig sein.

Von diesen Komponenten ausgehend kommt Weinert zu einer Stressdefinition, die vor allem den adaptiven Aspekt hervorhebt:

Stress ist eine adaptive Reaktion, die durch interindividuelle Unterschiede herbeigeführt wird und/oder durch psychologische Prozesse, die von Umfeldaktivitäten, Situationen oder Ereignissen herrühren, die an eine Person übermäßige psychologische oder physische Anforderungen stellen (Weinert, 1998, S. 234).

Stress bezieht sich auf Umweltgegebenheiten, auf die Person und die Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt. Stressbegriffe, die sich auf die Umwelt beziehen und oft gleichbedeutend verwendet werden, sind „Belastung“, „Belastungsfaktor“, „Stressor“ und „Stressfaktor“. Solche Begriffe, die sich auf die Person beziehen, sind „Beanspruchung“, „Beanspruchungsfolge“, „Fehlbeanspruchung“, „Stress“ und „Stressreaktion“.

Belastungen sind objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren, die körperlicher, informatorischer oder psychosozialer Art sein können. Körperliche Belastungen sind etwa Lärm, Strahlung, Gewicht oder die Körperhaltung beim Heben von Gewichten; informatorische Belastungen sind zum Beispiel die Anzahl aufzunehmender Information, die Art der Informationsdarstellung usw.; psychosoziale Belastungsfaktoren können die Anzahl der Kunden oder das Kundenverhalten sein.

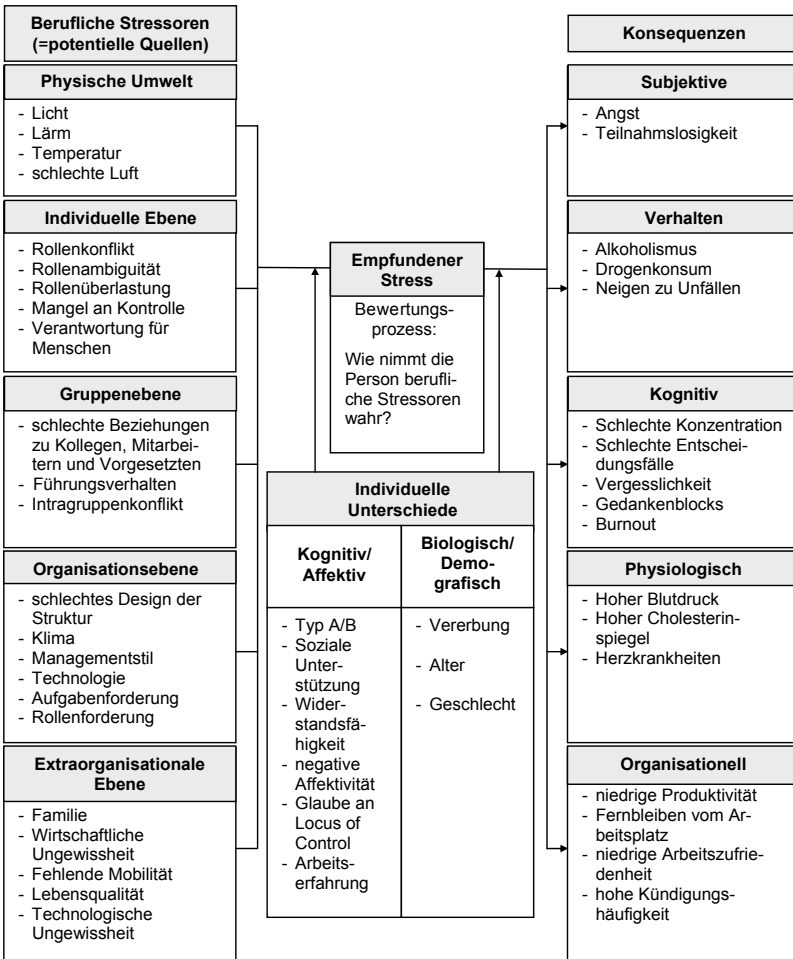
Belastungen sind objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren.

Beanspruchungen sind hingegen subjektive Folgen derartiger Belastungen, die durch die subjektive Verarbeitung individuell gefärbt sind. Beanspruchungsfolgen entstehen, wenn die Anforderungen an die Arbeitstätigen nicht den jeweils individuellen Leistungsvoraussetzungen entsprechen. Dabei können positive Beanspruchungsfolgen entstehen, wie Aktivierung, oder negative Folgen, wie Monotonie, Ermüdung, Sättigung oder Stress.

Beanspruchungen sind subjektive Folgen von Belastungen.

Eine Zusammenschau von Determinanten von Stress, interindividuellen Reaktionsweisen und Konsequenzen findet sich bei Weinert (1998, S. 237). Aus Abbildung II/18 ist ersichtlich, dass physische Umweltfaktoren aversiv wirken können. Auf individueller Ebene können Probleme durch Rollenkonflikte verschiedener Art entstehen, etwa durch die Tatsache, dass bestimmte Erwartungen mit anderen Forderungen in Konflikt stehen, dass persönliche Werte nicht mit den unternehmerischen Anforderungen vereinbar sind etc. Auf Gruppenebene sind soziale Spannungen konfliktreich. Ein besonderer sozialer Stressor, der in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit erhalten hat, ist Mobbing. Auf Organisationsebene sind übliche Führungsprobleme belastend: Intransparenz, autoritäre Entscheidungen etc. können aversiv wirken. Extraorganisationale Stressoren sind Belastungen aus dem Privatbereich, z. B. der Familie, oder Belastungen aufgrund der politischen Lage oder wirtschaftlicher Verschlechterungen, z. B. drohende Arbeitslosigkeit, die auch auf die Arbeitserfahrungen einwirken. Reaktionen auf Stress können interindividuell unterschiedlich ausfallen. Beispielsweise kann eine Person mit Angst, Aggressivität oder Depression reagieren; sie kann mit Alkohol oder Drogen versuchen, die unangenehmen Spannungen zu lösen; es können schlechte Konzentrationsleistungen, Entscheidungsunfähigkeit, Fehleranfälligkeit oder physiologische Reaktionen, wie Bluthochdruck, Schwitzen etc., auftreten; schließlich kann die Arbeitszufriedenheit sinken, das organisationale Commitment aufgelöst, die Loyalität zum Betrieb reduziert und „innerlich gekündigt“ werden, wenn nicht soziale, emotionale und informationelle Unterstützung geboten wird.

Abb. II/18 Quellen und Konsequenzen von beruflichem Stress (Weinert, 1998, S. 237)



2.3.1.1 Exkurs: Mobbing

Mobbing stellt eine Extremform sozialer Stressoren dar. Soziale Stressoren, wie zwischenmenschliche Schwierigkeiten, Konflikte und Streitigkeiten mit

Vorgesetzten und Kollegen, können persönliche Animositäten betreffen oder Resultat des allgemein schlechten Arbeitsklimas sein und eine starke psychische Belastung darstellen. Trotzdem muss nicht von Mobbing die Rede sein. Mobbing liegt vor, wenn häufig und über einen längeren Zeitraum eine Person von anderen bedrängt wird. Mobbing stellt ein gewaltiges Problem in der Arbeitswelt dar, wenn die Berechnungen stimmen, wonach zwei bis acht Prozent der Belegschaft verschiedener Organisationen betroffen sind (siehe Frieling und Sonntag, 1999).

Bei Mobbing wird eine Person häufig und über einen längeren Zeitraum von anderen unter Druck gesetzt.

Leymann hat 1993 die Diskussion über Mobbing am Arbeitsplatz begonnen. Nach seiner Definition sind Mobbinghandlungen

„negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Tätern und Opfer kennzeichnen“ (Leymann, 1993, S. 21; siehe Frieling und Sonntag, 1999, S. 215).

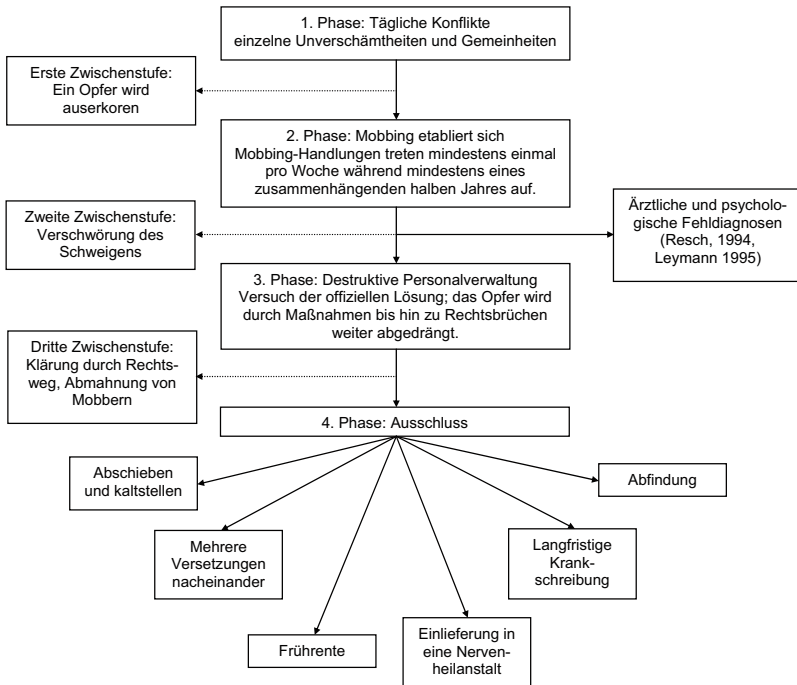
Die Ursachen von Mobbing können nach Frieling und Sonntag (1999)

1. in der Organisation selbst liegen. Probleme können Arbeitsstress und Unternehmenskultur darstellen. Arbeitsbelastung und organisatorische Mängel, die in einem zu engen Handlungsspielraum, in Rollenambivalenz, Zielunsicherheit etc. bestehen, und Führungsfehler können zu Mobbing beitragen. Insgesamt scheinen stresshafte organisatorische Merkmale Mobbinghandlungen zu begünstigen.
2. Mobbingursachen können auch in der Person der Angreifer lokalisiert sein. Vorgesetzte könnten daran interessiert sein, andere zu disziplinieren und gefügig zu machen; sie könnten Freude an der Machtausübung haben oder durch Kritik und Befehl ihre Kompetenz darstellen wollen. Sie könnten auch ihre Angst vor Autoritätsverlust und Machteinbuße im Betrieb oder vor der Aufdeckung von Schwächen durch Attacken bewältigen. Mitarbeiter hingegen könnten sich durch Mobbinghandlungen Vorteile im vielleicht bestehenden Konkurrenzkampf versprechen, sie könnten Intrigen entgegenwirken oder laxe Arbeitseinstellungen und geringe Effizienz durch Mobbinghandlungen sanktionieren. Mitarbeiter könnten auch fürchten, dass ihnen andere ihren Arbeitsplatz streitig machen oder dass ihre Leistung im Kontrast zu der anderer geschmälert wird. Ein Großteil der Mobbingopfer berichtet, dass eine bestimmte Person Mobbinghandlungen initiiert hat und andere dazu anstiftet.

3. In der sozialen Gruppe könnten Feindseligkeiten durch Neid, Konkurrenz um Vorteile und um die Gunst der Vorgesetzten verursacht werden.
4. Ursachen für Mobbinghandlungen können auch in der Person des Betroffenen liegen, beispielsweise in Persönlichkeitsmerkmalen, wie Arroganz, Distanzlosigkeit, Prahlerei und Taktlosigkeit; im mangelnden Leistungsvermögen, das durch mangelnde Kenntnisse, geringe Leistungsmotivation oder durch das Sprengen der in der Gruppe bestehenden, heimlichen Leistungsstandards zum Ausdruck kommt. Letztlich können auch Probleme der sozialen Anpassung, wie Missachtung von Gruppennormen, fehlende soziale Fähigkeiten und Stigmata durch Krankheit oder die äußere Erscheinung, Mobbinghandlungen verstärken.
5. Weitere Ursachen können die Antipathie zwischen Opfer und Tätern sein oder das raue wirtschaftliche und gesellschaftliche Klima, das Konflikte im Betrieb begünstigt.

Mobbing beginnt meist durch einzelne Gemeinheiten und Unverschämtheiten, die Konflikte auslösen können. Im Weiteren etabliert sich Mobbing durch Mobbinghandlungen, die regelmäßig über einen längeren Zeitraum hinweg auftreten. Mobbinghandlungen sind Angriffe auf die Arbeit des Opfers, Angriffe auf die sozialen Beziehungen des Opfers durch soziale Isolation, Angriffe auf das Privatleben, auf persönliche Einstellungen, verbale Aggression und physische Gewalt oder das Verbreiten von Gerüchten. Opfer reagieren mit gesundheitlichen Problemen und mit Krankenstand. In dieser zweiten Phase erscheint es besonders wichtig, Gegenmaßnahmen zu den Mobbinghandlungen zu setzen. Handlungsmöglichkeiten bestehen darin, dass Verbündete zur Reflexion der Arbeitssituation gesucht werden, eigene Ziele zur Distanzierung, zum Beispiel durch Fehlzeiten oder Kuren, gesetzt werden, Attacken öffentlich gemacht werden und Mobbinghandlungen protokolliert, Gespräche mit Angreifern vor Zeugen geführt und auch gerichtliche Auseinandersetzungen nicht gescheut werden. Wird der Prozess nicht unterbrochen, beginnt die nächste Phase. In der dritten Phase wird eine „destruktive Personalverwaltung“ insofern betrieben, als Vorgesetzte in das Geschehen eingreifen, sich auf die Seite der Täter stellen und häufig versuchen, das Mobbingopfer zu entlassen. Das Ende des Mobbingprozesses ist dann erreicht, wenn das Opfer ausgeschlossen wird. In Abbildung II/19 aus Frieling und Sonntag (1999, S. 224) ist der Mobbingverlauf in Anlehnung an verschiedene Autoren dargestellt.

Zur Messung von Mobbinghandlungen wird meist der von Leymann (1996) entwickelte Fragebogen verwendet, in dem nach 45 Handlungen gefragt wird und Teilnehmer anführen, ob eine Handlung gegeben ist oder nicht. Von Mobbing wird dann gesprochen, wenn zumindest eine Handlung

Abb. II/19 Mobbingverlauf (nach Frieling und Sonntag, 1999, S. 224)

wöchentlich und über sechs Monate kontinuierlich ausgeübt wurde. Folgende Beispiele der Items beziehen sich auf Angriffe auf Mitteilungsmöglichkeiten (Items 1, 2), Angriffe auf die sozialen Beziehungen (Items 3, 4), Angriffe auf das soziale Ansehen (Items, 5, 6), Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation (Items, 7, 8) und Angriffe auf die Gesundheit (Items 9, 10):

1. Ich werde ständig unterbrochen.
2. Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten.
3. Man spricht nicht mehr mit mir.
4. Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
5. Hinter meinem Rücken wird schlecht über mich gesprochen.
6. Man zwingt mich, Arbeiten auszuführen, die mein Selbstbewusstsein verletzen.

7. Man weist mir keine Arbeitsaufgabe zu.
8. Man gibt mir sinnlose Aufgaben.
9. Zwang zu gesundheitsschädlichen Aufgaben.
10. Sexuelle Handgreiflichkeiten.

2.3.2 Stressmodelle

Frieling und Sonntag (1999), Semmer und Mohr (2001), Zapf und Dormann (2001) und Weinert (1998) beschreiben verschiedene Modelle der Wirkungsweise von Stress, Determinanten und Folgen sowie Bewältigungsstrategien. Hier werden das „allgemeine Adaptationssyndrom“ und das „transaktionale Stressmodell“ beschrieben. Weitere Modelle sind das „Anforderungs-Kontroll-Modell“, das „Person-Environment-Fit-Modell“ sowie Rollenkonfliktmodelle oder Stress durch Beeinträchtigung der Handlungsregulation. Zum einen wird postuliert, dass mit zunehmenden Arbeitsanforderungen auch der Entscheidungsspielraum zunehmen muss. Entsprechen Anforderungen und Entscheidungsspielraum einander nicht, entsteht Stress dann, wenn der Entscheidungsspielraum zu eng ist. Bei großem Spielraum können hohe Anforderungen eine Herausforderung bedeuten und damit anregend wirken. Zum anderen wird angenommen, dass die Anforderungen aus der Umwelt den Fähigkeiten der Person entsprechen müssen; ein „misfit“ wird als Ursache von Stress angesehen. Aus dem Person-Umwelt-Fit-Ansatz resultiert auch die Forderung, potenziellen zukünftigen Mitarbeitern einen wirklichkeitsnahen, ungeschminkten Einblick in das zu geben, was sie in der Organisation erwarten wird. In „Realistic Job Previews“ wird eine umfassende und realistische Information verlangt. In Modellen des Rollenstress werden Unklarheit und Widersprüchlichkeit von Aufträgen, Ambiguität von Anforderungen oder Unvereinbarkeit von Werten als Probleme gesehen. Stress durch Beeinträchtigung der Handlungsregulation bezieht sich auf Hackers Handlungstheorie. Stress entsteht demnach dann, wenn zielgerichtete Handlungen auszuführen sind, aber aufgrund inadäquater operativer Abbildsysteme die Handlungsregulation misslingt. Operative Abbildsysteme dienen dazu, Handlungen auszurichten, zu korrigieren und Ziele als erreicht oder nicht erreicht beurteilen zu können. Ein nicht entsprechendes operatives Abbildsystem erlaubt nicht die Planung und Durchführung erfolgreicher Handlungsschritte und kann die klare Zieldefinition verhindern.

Nach dem „allgemeinen Adaptationssyndrom“ von Selye (1974, 1978) reagiert eine Person auf einen Stressor mit Verteidigung, die in drei Phasen abläuft: Alarm, Widerstand und Erschöpfung. Die Verteidigungsreaktionen sind allgemein, weil sich Stressoren auf verschiedene Bereiche des Körpers

auswirken; sie sind adaptiv, weil Schutzmechanismen ausgelöst werden, die dem Körper helfen, mit den aversiven Reizen umzugehen; und sie stellen ein Syndrom dar, weil die einzelnen Reaktionen einen Gesamtkomplex an Strategien bilden. In der Alarmphase reagiert eine Person auf Stressoren intensiv, oft panikartig und sie überlegt, wie sie mit den Stressoren fertig werden kann – durch Flucht oder Kampf. In der zweiten Phase wird Widerstand geleistet, aber auch schon Müdigkeit, Angst und Erschöpfung erlebt.

In der letzten Phase, der Erschöpfungsphase, ist die Widerstandsenergie aufgebraucht, eine Person gibt auf. Langanhaltende Stressoren schwächen das Immunsystem, Krankheiten werden wahrscheinlich und sogar der plötzliche Tod durch Herzschlag oder Schlaganfälle kann eine Folge sein. Weinert führt folgendes Beispiel einer Führungskraft an, die Stressoren ausgeliefert ist:

„Eine Führungskraft muss für den folgenden Tag einen längeren Bericht oder eine umfangreiche Budget-Planung anfertigen. Für den Fall, dass der Stressor extrem stark ist, mag sich die Person nicht in der Lage sehen, wirksam damit umzugehen. In den meisten Situationen allerdings wird die Person versuchen, alle ihre physischen und psychischen Kräfte zu sammeln, um den negativen Einflüssen des Stressors Widerstand zu leisten. Die Person wird sich deshalb nach einer Weile beruhigen und wird sich an die Arbeit machen. [...] Für den Fall, dass es z. B. der Führungskraft gelingt, innerhalb der vorgegebenen Zeit – oder sogar früher – den Bericht oder die Budget-Planung abzuschließen, wäre mit dieser Widerstandsphase das [...] (allgemeine Adaptationssyndrom) abgeschlossen. (Weinert, 1998, S. 235f.)

Nach dem „transaktionalen Stressmodell“ (Lazarus und Folkman, 1984) entsteht Stress infolge einer dynamischen Beziehung zwischen der Person und externen Ereignissen oder inneren Anforderungen, wie Zielen, Werten oder Aufgaben. Stress entsteht dann, wenn die Anforderungen die Anpassungsfähigkeiten oder Ressourcen der Person zu sehr beanspruchen oder übersteigen. Dabei kommt der subjektiven Wahrnehmung und der kognitiven Bewertung der Divergenz zwischen den Anforderungen und Ressourcen große Bedeutung zu.

Nach dem „allgemeinen Adaptationssyndrom“ reagiert eine Person auf einen Stressor mit Alarm, Widerstand und Erschöpfung.

Nach dem „transaktionalen Stressmodell“ entsteht Stress dann, wenn die Anforderungen die Anpassungsfähigkeiten oder Ressourcen der Person zu sehr beanspruchen oder übersteigen.

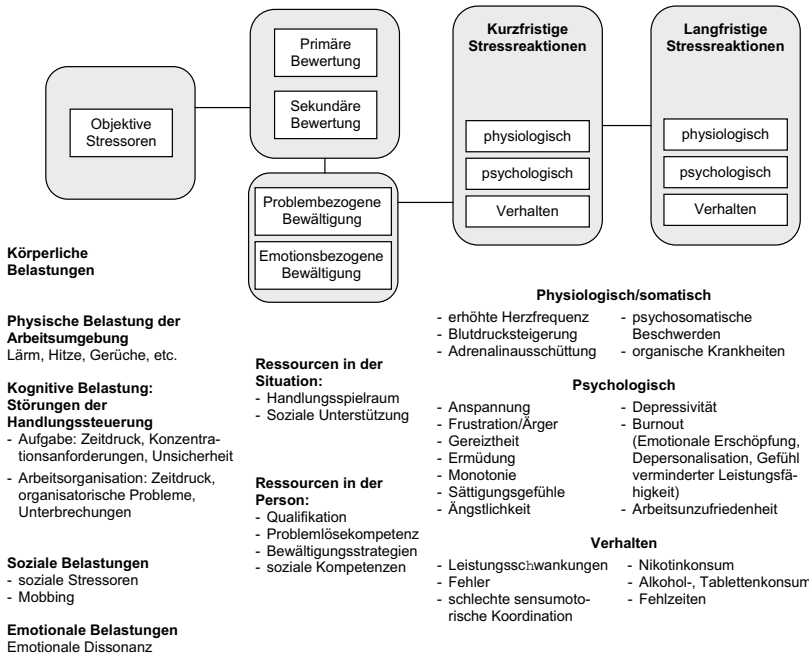
Die Beurteilung der aktuellen Situation wird als primäre Bewertung bezeichnet. Stressrelevante Beurteilungen der kritischen Situation sind (a) Schädigung oder Verlust, wenn bereits eine Verletzung etwa des Selbstwerts eingetreten ist; (b) Bedrohung, wenn eine Schädigung oder ein Verlust zwar noch nicht eingetreten ist, aber eintreten kann; (c) Herausforderung, wenn eine Situation als risikoreich und schwierig erlebt wird.

Nach der Einschätzung der Situation werden in einem sekundären Bewertungsprozess Bewältigungsmöglichkeiten und Ressourcen bedacht. Wenn ungenügende Bewältigungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, dann wird die kritische Situation als Bedrohung angesehen.

Im Anschluss an die Bewertungsprozesse werden Bewältigungsaktionen gesetzt.

Es sei betont, dass die Einteilung der kognitiven Bewertungen in primäre und sekundäre Bewertungsprozesse keine zeitliche Ordnung bedeutet und auch keine Reihung der Wichtigkeit der Prozesse. Primäre und sekundäre Bewertungsprozesse beeinflussen einander wechselseitig. Weiters ist zu beto-

Abb. II/20 Transaktionales Stressmodell (nach Zapf und Dormann, 2001, S. 565)



nen, dass die kognitiven Prozesse nicht bedeuten, dass einerseits Umweltfaktoren wirksam werden, andererseits Reaktionen seitens der Person erfolgen, sondern ein Interaktionsprozess zwischen Umwelt und Person besteht. Reaktionen und Bewältigungsversuche seitens der Person bewirken im Sinne eines Rückkoppelungsprozesses Veränderungen in der Umwelt, die im fortlaufenden Interaktionsprozess zwischen Person und Umwelt wieder neu bewertet und beantwortet werden. Nach erfolgreicher Bewältigung einer bedrohlichen Situation werden ähnliche Probleme in Zukunft als weniger bedrohlich bewertet. Die Erfahrungen in einer aktuellen Situation beeinflussen somit auch die Bewertungen und Reaktionen in zukünftigen Situationen. Die grafische Darstellung des transaktionalen Stressmodells von Lazarus und Folkman findet sich in Abbildung II/20 (Zapf und Dormann, 2001, S. 565).

2.3.3 Konsequenzen von Stress und Stressbewältigung

Stressfaktoren wirken interindividuell unterschiedlich und meist – zumindest wenn die Belastung längerfristig andauert – negativ. Abbildung II/18 zeigt, dass die Konsequenzen subjektiv-psychisch sein können – in Form von Angst und Teilnahmslosigkeit, Ermüdung, Sättigung, Monotoniegefühlen, Gereiztheit, Frustration und Ärger –, dass sie im Verhalten zum Ausdruck kommen können – durch Alkoholismus, Drogenkonsum, Unfallneigung, Leistungsschwankung etc. – oder dass die Konsequenzen sich auf kognitiver Ebene durch schlechte Konzentrationsleistung, Vergesslichkeit oder Burnout manifestieren. Auf physiologischer Ebene sind oftmals erhöhte Herzfrequenz, erhöhter Blutdruck und Herz-Kreislauf-Erkrankungen zu beobachten. Organisatorische Probleme sind herabgesetzte Produktivität, Unzufriedenheit, verringertes Commitment und in der Folge erhöhte Fehlzeiten und Fluktuation. Frieling und Sonntag (1999) führen neben Alkoholismus und Burnout auch Arbeitssucht, Arbeitsflucht und Absentismus als Stressfolgen an.

Alle negativen Konsequenzen – Alkoholismus, Drogenkonsum oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen usw. – bedeuten letztlich auf personeller, familiärer und organisatorischer Ebene gravierende Kosten.

Ein besonderes Problem ist der sogenannte Burnout-Effekt, der als Reaktion auf Stress in verschiedenen „helfenden Berufen“ beschrieben wurde, wo hauptsächlich mit Klienten, Kunden etc. kommuniziert wird und der Arbeitstätige sich selbst als „Werkzeug“ einsetzen muss (Maslach, 1976). Burnout oder „Ausbrennen“ wurde als psychologischer Prozess bei

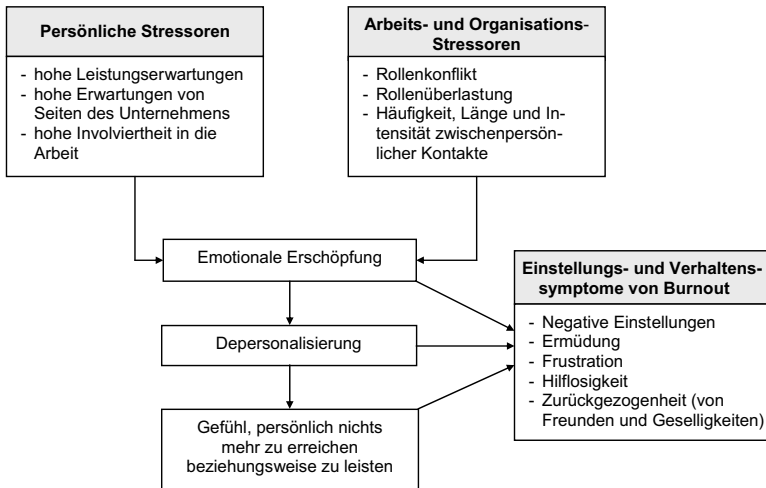
Der Burnout-Effekt wurde als Reaktion auf Stress in verschiedenen „helfenden Berufen“ beschrieben.

Lehrern, Krankenpflegern usw. beschrieben, der sich aufgrund gleichbleibenden Arbeitsstresses entwickelt und in emotionaler Erschöpfung, Entpersönlichung und dem Gefühl, immer weniger zu leisten, endet. Maslach und Jackson (1986) beschreiben Burnout als Syndrom aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierter Leistungsfähigkeit, das bei Arbeitstätigen beobachtet werden kann, die in irgendeiner Weise mit Menschen arbeiten.

Burnout entsteht nicht durch ein spezielles Ereignis, sondern entwickelt sich in Verbindung mit negativen Einstellungen zur Arbeit, Zynismus und Langeweile, fehlendem Interesse an der Arbeit, dem Gefühl, nicht fähig zu sein, die Arbeitsziele zu erreichen, Unzufriedenheit und Misserfolgserlebnissen sowie mit der Neigung, die eigene Leistung minder zu schätzen, und dem Wunsch, vor der Arbeit davonzulaufen.

Burnout-Effekte werden häufig bei Personen beobachtet, die besonders engagiert ihre Arbeit verrichten und sich sowohl psychisch wie auch physisch ihrer Arbeit widmen. Üblicherweise führen Burnout-Effekte über folgende Stadien: von hohem Involvement in die Arbeit zu Stagnation der Erfolge aufgrund hoher Erwartungen und Enttäuschungen, Distanzierung und Rückzug von der Arbeit bis zur Entwicklung von psychischen Verhaltenssymptomen. Abbildung II/21 fasst modellhaft Ursachen und Folgen von Burnout zusammen.

Abb. II/21 Burnout-Modell (Weinert, 1998, S. 249)



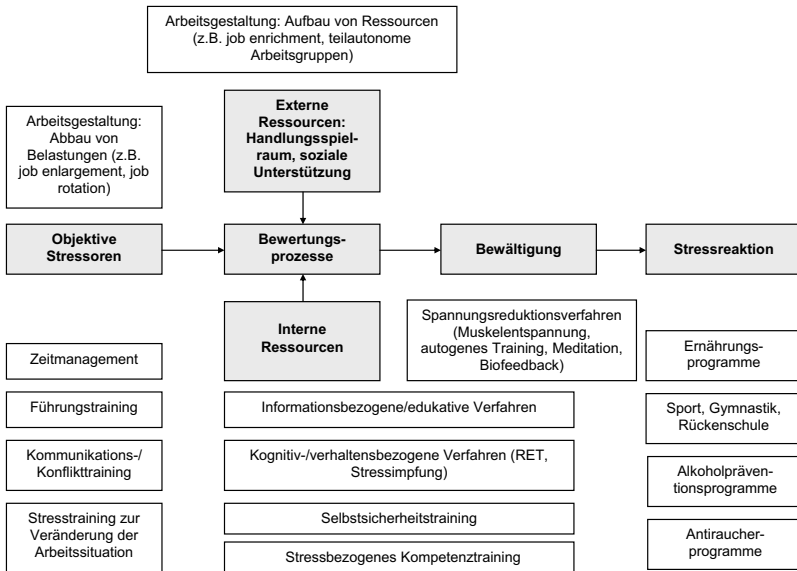
Das „Maslach Burnout Inventory“ (Maslach und Jackson, 1986) ist das bekannteste Messinstrument, um emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und Betroffenheit zu messen. Mittels Fragebogen werden folgende Konstrukte erfasst (Frieling und Sonntag, 1999, S. 231):

- emotionale Erschöpfung (z. B. „Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.“)
- persönliche Erfüllung (z. B. „Ich habe das Gefühl, dass ich durch meine Arbeit das Leben anderer Menschen positiv beeinflusse.“)
- Depersonalisation (z. B. „Ich glaube, dass ich manche Patienten so behandle, als wären sie unpersönliche Objekte.“)
- Betroffenheit (z. B. „Ich fühle mich von den Problemen meiner Patienten persönlich betroffen.“)

Die Stresserfahrungen und -folgen sind individuell unterschiedlich. Arbeitskräfte haben zum einen unterschiedliche Ressourcen, die ihnen mehr oder weniger effektive Möglichkeiten zur Stressbewältigung bieten. Zum anderen stehen Unterstützungsprogramme zur Verfügung, die zu einem erfolgreichen Umgang mit Stressfaktoren befähigen. Zapf und Dormann (2001) führen als sogenannte interne Ressourcen die berufliche Qualifikation, Problemlösungskompetenzen und soziale Kompetenzen an. Als wesentlichste externe Ressourcen beschreiben sie soziale Unterstützung in Form von emotionaler, informationeller und materieller Hilfe und Kontrolle, die synonym für Handlungsspielraum, Einflussmöglichkeiten, Freiheitsgrade oder Autonomie verwendet wird.

Organisatorische Maßnahmen gegen Stress und Folgen von Stress zielen darauf ab, Stressoren abzubauen und personelle Ressourcen zu erhöhen. Organisatorische Maßnahmen und die Entwicklung von Gesundheitsförderungskonzepten in Betrieben verlangen zuerst die Identifikation von Belastungsfaktoren mittels geeigneter Instrumente. Beispielsweise werden zur Entdeckung von Belastungsfaktoren Arbeitsanalysen durchgeführt. Im Anschluss können geeignete Gestaltungsmaßnahmen und Personaltrainings durchgeführt werden. Personenbezogene Maßnahmen zielen auf Information über Stress und Wirkungen von Stress ab, haben Verhaltenstrainings zum Ziel und Programme zur kognitiven Stressbewältigung, lehren Entspannungstechniken, beinhalten Kompetenztrainings (z. B. Selbstsicherheits-, Konflikt-, Zeitmanagement- und Problemlösetrainings) und Trainings zur aktiven Veränderung der Arbeitssituation. Zapf und Dormann (2001, S. 569) stellen den Stressprozess und mögliche Interventionsmaßnahmen anschaulich wie in Abbildung II/22 dar.

Abb. II/22 Stressprozess und mögliche Interventionsmaßnahmen nach Zapf und Dormann (2001, S. 569)



Maßnahmen zur Veränderung gesundheitsbeeinträchtigender und stressauslösender betrieblicher Gegebenheiten und zur Schaffung von Einrichtungen, die Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Persönlichkeitsentwicklung ermöglichen, sind eine adäquate Gestaltung von Arbeitsplätzen, von Arbeitsabläufen usw. Betriebliche Projektgruppen nach dem Modell von Qualitätszirkeln können erfolgreich Mängel entdecken und praktische Veränderungsvorschläge entwickeln. Ein Ansatz zur Verbesserung sind sogenannte Gesundheitszirkel, die darauf abzielen, dass Mitarbeiter gemeinsam nach Problemen suchen, die für Qualitätseinbußen verantwortlich sind und Vorschläge zur Beseitigung erarbeiten. Mitarbeiter treffen sich regelmäßig, üblicherweise ohne Vorgesetzte, um Informationen über belastende Arbeitssituationen zu sammeln, krankmachende Arbeitsbedingungen zu identifizieren, Gestaltungsvorschläge zu erarbeiten und deren Umsetzung zu initiieren und eventuell auch zu evaluieren.