

Ein Modell zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit  
von KARL-HEINZ REUBAND (Hamburg)

Vorbemerkung

Es gibt eine Vielzahl soziologisch und psychologisch orientierter Veröffentlichungen zum Thema "Arbeitszufriedenheit", trotz dieser Situation existieren jedoch kaum theoretische Modelle, die versuchen, Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable einer näheren Betrachtung zu unterwerfen. Wir wollen im folgenden versuchen, ein Modell zum Thema "Arbeitszufriedenheit" zu entwerfen. Auf diesem Wege hoffen wir, auf einige vernachlässigte Aspekte in stärkerem Maße hinzuweisen als es bisher in der Literatur geschehen ist.

Arbeitszufriedenheit als die Summe der Zufriedenheit  
mit einzelnen Dimensionen

Arbeitszufriedenheit setzt sich aus einzelnen Komponenten zusammen: aus der Zufriedenheit mit dem Einkommen, mit der Möglichkeit, eigene Fertigkeiten anzuwenden, usw. Die Bedeutung, die eine einzelne Komponente für die Gesamtzufriedenheit hat, ergibt sich aus dem Rang, den die entsprechende Dimension relativ zu anderen Dimensionen einnimmt. So ist es zum Beispiel möglich, daß bei gleichem Einkommen zum Zeitpunkt  $t_1$  und  $t_2$  und bei gleicher Zufriedenheit mit dem Einkommen die Korrelation zwischen Einkommenszufriedenheit und allgemeiner Arbeitszufriedenheit zugenommen hat, weil jetzt die Dimension "Einkommen" wichtiger geworden ist. Arbeitszufriedenheit kann demnach als die Summe gewichteter Komponenten aufgefaßt werden:

$$\sum ( a_1 \bar{A} + a_2 \bar{B} \dots + a_n \bar{Z} )$$

wobei  $a_{1,2,\dots,n}$  den Rang der Dimensionen A, B ... Z und  $\bar{A}, \bar{B} \dots \bar{Z}$  die Zufriedenheit mit den Dimensionen A, B ... Z angeben.

### Die Zufriedenheit mit einer einzelnen Dimension

Die Zufriedenheit mit einer Dimension der Arbeitszufriedenheit ergibt sich aus mindestens drei Variablen: 1) der Objektvariablen 2) der Bedürfnisvariablen und 3) der Erwartungsvariablen. Den spezifischen Wert, den die Variablen annehmen, also die konkrete Ausprägung, nennen wir: 1) Objekt, 2) Bedürfnis, 3) Erwartung.

(Beispiel für Dimension "Einkommen": tatsächliches Einkommen ("Objekt") = 800,-- DM, gewünschtes Einkommen ("Bedürfnis") = 1000,-- DM, erwartetes, "gerechtes" Einkommen ("Erwartung") = 900,-- DM).

Ad 1) Das Objekt ("goal-object" in der Terminologie von Zelditch et al. 1970) ist die Realität, die, in Relation zum Bedürfnis gesetzt, über die Bedürfnisbefriedigung entscheidet. Sie ist auch die Realität, die, in Relation zur Erwartung gesetzt, über das Gefühl der sozialen Gerechtigkeit entscheidet. Das Objekt ist objektiv gegeben (wie Einkommen, Verhalten des Vorgesetzten), wirkt jedoch zumeist auf den Einzelnen bewußt nur über einen Wahrnehmungs- und Definitionsprozeß (z.B. Vorgesetztenverhalten).

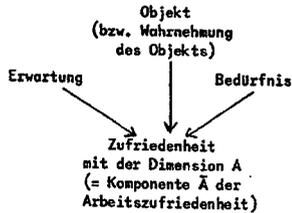
Ad 2) Das Bedürfnis ist konkreter Natur. Es zielt auf eine spezifische Ausprägung der Objektvariablen, das Objekt. Da dieses erst vom Bedürfnis her für ein Individuum Bedeutung erlangt, ist es unsinnig, Objekten selbst einen belohnenden oder bestrafenden Charakter zuzuschreiben. Autoritäres Vorgesetztenverhalten beispielsweise kann sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit hervorrufen, je nach Bedürfnis des Einzelnen (vgl. den interkulturellen Vergleich Peru - USA bei Whyte 1969: 721).

Ad 3) Die Vorstellung darüber, wie das Objekt aussehen muß, damit soziale Gerechtigkeit herrscht ("Erwartung"), ergibt sich aus Vergleichsprozessen. Hierbei wird die jeweilige Dimension in Verbindung mit dem Akteur eigenen und von ihm als relevant erachteten

Attributen gebracht (z.B. "Einkommen" in Verbindung mit "Position in der Organisationshierarchie") und eine bestimmte Kombination von Dimension und Attribut erwartet. Aus dem Vergleich der daraus abgeleiteten Erwartung mit dem, was der Akteur tatsächlich erhält, erfolgt dann das Gefühl, gerecht oder ungerecht behandelt zu werden. Unzufriedenheit mit dem Einkommen beispielsweise ergibt sich, wenn a) Ego sich mit jemandem vergleicht, der mehr verdient, jedoch hinsichtlich einkommensrelevanter Attribute (wie Position in der Organisationshierarchie) ihm ähnlich ist; b) Ego sich mit jemandem vergleicht, der mehr verdient, jedoch hinsichtlich einkommensrelevanter Attribute ihm unterlegen ist; c) Ego sich mit jemandem vergleicht, der gleichviel verdient, jedoch hinsichtlich einkommensrelevanter Attribute ihm unterlegen ist (vgl. Patchen 1961). Wir wollen an dieser Stelle auf eine eingehende Diskussion dieser Vergleichsprozesse verzichten und uns mit einem Verweis auf die hier interessierende Literatur begnügen (vgl. Zelditch et al. 1970).

Die Zufriedenheit mit einer Dimension ergibt sich unserem Modell nach aus dem Vergleich von Objekt und Bedürfnis einerseits und Objekt und Erwartung andererseits. Wichtig ist für den Einzelnen sowohl das Gefühl der Bedürfnisbefriedigung als auch das Gefühl sozialer Gerechtigkeit. Ist jemand der Meinung, daß er mit 800,-- DM im Monat zufriedenstellend leben kann und hat er keine höheren Bedürfnisse, sieht er jedoch, daß andere, die auf einer Reihe einkommensrelevanter Attribute einen niedrigeren Rang einnehmen als er selbst, weit mehr verdienen, so dürfte sich bei ihm das Gefühl sozialer Ungerechtigkeit und damit Unzufriedenheit mit dem Einkommen einstellen. Sieht jemand, daß er "gerecht" bezahlt wird, will er jedoch aufgrund eines Bedürfnisses mehr verdienen, so dürfte sich ebenfalls Unzufriedenheit einstellen. Die Zufriedenheit mit einer Dimension

ist also das Resultat zweier Prozesse:



#### Beziehungen zwischen den Variablen einer Komponente

Zwischen den drei Variablen einer Komponente bestehen Interdependenzen. Existiert keine Möglichkeit, ein Objekt durch ein anderes zu ersetzen (z.B. durch Arbeitsplatzwechsel), so wird bei einer Diskrepanz zwischen Objekt und Bedürfnis langfristig gesehen eine Anpassung des Bedürfnisses an die Realität des Objekts stattfinden. Dieser Prozeß ist als der Versuch zu begreifen, einen Zustand der Zufriedenheit zu erzielen. Die Anpassung wird umso eher stattfinden, je geringer die Chance für einen Wechsel des Objekts und je zentraler die Bedeutung dieser Unzufriedenheit für die gesamte Lebenszufriedenheit ist. Ständige Unzufriedenheit ist nämlich psychisch belastend und daher auf lange Sicht kaum zu ertragen. Wie das Objekt wirkt auch die Erwartung langfristig auf das Bedürfnis. Was einst das Ergebnis eines bewußten Vergleichsprozesses war, wird im Laufe der Zeit zur Selbstverständlichkeit und verschmilzt mit dem Bedürfnis. Diese Selbstverständlichkeit hängt freilich nicht nur vom Individuum, sondern auch von strukturellen, gesellschaftlichen Faktoren ab. Sie ist wahrscheinlich um so häufiger anzutreffen, je länger sie die Erwartung konstituierenden Relationen zwischen Objekten und Attributen einen stabilen und in der Öffentlichkeit unkontroversen Charakter tragen.

Wir wollen uns hier mit dem Verweis auf einige Beziehungen zwischen den Variablen einer Komponente begnügen und weiteren Zusammenhängen nicht nachgehen. Es ist der Forschung vorbehalten, aufzuzeigen, unter welchen Umständen welche Einflüsse und Veränderungen innerhalb einer Komponente stattfinden. (Wann hat beispielsweise das Bedürfnis einen Einfluß auf die Erwartung?). Entscheidend ist es, daß die Zufriedenheit mit einer Dimension im Zusammenspiel dreier Variablen gesehen wird, die nur bedingt voneinander unabhängig sind.

#### Beziehungen zwischen den Komponenten der Arbeitszufriedenheit

Die Komponenten der Arbeitszufriedenheit können in mehrfacher Weise miteinander verbunden sein: Über die Organisationsstruktur (betr.: Objekte), über kulturell vorgegebene und erlernte Bedürfnis- und Erwartungsmuster (betr.: Bedürfnisse und Erwartungen) sowie über die dem Akteur eigene Motivationsstruktur (betr.: Komponente als Ganze).

##### a) Organisationsstruktur

Objekte von Komponenten können aufgrund der Position in der Organisationsstruktur miteinander verbunden sein. So bedingt beispielsweise Fließbandarbeit zumeist geringe Aufstiegschancen in der Organisation & geringe Autonomie am Arbeitsplatz & geringe Möglichkeit, schöpferisch tätig zu sein & geringe Möglichkeit zu Gesprächen mit Kollegen. Gewöhnlich gilt diesen Aspekten ein Bedürfnis, d.h. man möchte Aufstiegschancen haben, relativ autonom am Arbeitsplatz tätig sein usw. Aufgrund der Tatsache, daß mit den kulturell vorgegebenen Bedürfnissen via Organisation Frustrationen verbunden sind, ergibt sich hier geringe Zufriedenheit mit einer Vielzahl von Dimensionen. Die Beziehung der Objekte zueinander impliziert freilich nicht nur mehrfache Zufriedenheit oder mehrfache Unzufriedenheit, sondern auch Zufriedenheit mit einer Dimension und Unzufriedenheit mit einer anderen. Beispielsweise haben Experimente gezeigt, daß mit einer bestimmten Kommunikations-

und Autoritätsstruktur per Struktur eine hohe Arbeitsleistung, aufgrund bestimmter Bedürfnisse jedoch geringe Zufriedenheit erzielt wird (vgl. z.B. Hofstätter 1965). Bedingt nun eine große Arbeitsleistung ein hohes Einkommen, so steht die Zufriedenheit mit der Dimension "Kommunikationsstruktur" in umgekehrter Beziehung zur Zufriedenheit mit der Dimension "Einkommen".

#### b) Struktur der Bedürfnisse und Erwartungen

Bedürfnisse und Erwartungen werden teilweise in Form von Bedürfnis- und Erwartungsmustern erlernt. Indes gibt es nicht nur eine Konfiguration von Bedürfnissen und eine Konfiguration von Erwartungen, sondern auch Beziehungen zwischen Bedürfnissen und Erwartungen. Dies ist dann der Fall, wenn das Attribut einer Erwartung das Objekt in einer anderen Komponente ist, d.h. einer Dimension angehört, der ein Bedürfnis gilt. Beispielsweise hat bei Wissenschaftlern (im Gegensatz wohl zur Mehrheit der Bevölkerung) Leistung einen sehr stark belohnenden Wert. Ihr gilt ein Bedürfnis. Wird dieses Bedürfnis realisiert, d.h. nimmt das Objekt der Dimension eine bestimmte Form an, so tritt Bedürfnisbefriedigung auf. Da das Objekt zugleich aber als Attribut in einer anderen Dimension verwandt wird und so zur Bildung der Erwartung beiträgt (z.B. Leistung → Einkommen), tritt in dieser anderen Dimension Unzufriedenheit auf, wenn hier keine Anpassung des Objektes an die Erwartung vorgenommen wird. Man hat etwas geleistet und erwartet nun, daß diese Leistung in angemessener Weise belohnt wird. Aus der Beziehung zwischen Bedürfnis der einen Dimension und Erwartung einer anderen können sich zyklische Abläufe in der Arbeitszufriedenheit ergeben: einer Zufriedenheit (aufgrund der Bedürfnisbefriedigung in einer Dimension) folgt Unzufriedenheit (aufgrund der einsetzenden Diskrepanz zwischen Objekt und Erwartung in einer anderen Dimension).

#### c) Motivationsstruktur

Einiges deutet darauf hin, daß Komponenten motivational miteinander verbunden sind. So zeigen Daten von Robinson, daß Personen entweder

mit allen Dimensionen zufrieden oder mit allen unzufrieden sind (Robinson 1969: 52). Zwar gibt es Hinweise dafür, daß Dimensionen in gewissem Maße unabhängig von der Zufriedenheit mit anderen Dimensionen bewertet werden, doch scheint auf der anderen Seite dieser begrenzten Unabhängigkeit eine Motivation nach einem Gleichgewicht entgegenzustehen. Dieses Gleichgewichtstreben scheint unterschiedliche Dimensionen unterschiedlich stark zu beeinflussen, insgesamt jedoch stark genug zu sein, um zu bewirken, daß die Korrelationen zwischen den verschiedenen Dimensionen einen positiven Wert und keinen Null-Wert annehmen. Dieses Ergebnis und die ihm zugrunde gelegte Interpretation muß allerdings als vorläufig angesehen werden. Es bedarf weiterer Forschung ehe weitgehende Schlußfolgerungen gezogen werden können. Ausgehend von den Theorien Festingers und ihrer Weiterentwicklung durch andere Autoren (zur Dissonanztheorie vgl. u.a. J.J. Sherwood et al. 1969) erscheint es uns als wahrscheinlich, daß insbesondere in Entscheidungssituationen dieses Gleichgewichtstreben und damit die Stärke der Korrelationen zunimmt. In Situationen der Entscheidung werden alle handlungsrelevanten Aspekte einer näheren Betrachtung unterzogen, um ein möglichst sicheres Urteil aufgrund eindeutiger Informationen (bzw. Gefühle) fällen zu können. Je nach Unsicherheit und Konsequenz der Entscheidung wird, ist sie erst einmal gefällt, versucht, zusätzliche Argumente zu ihrer Stützung herbeizuziehen. Das bedeutet, daß vor und/oder nach der Entscheidung das Gleichgewichtstreben am stärksten ausgeprägt ist.

#### Zusammenfassung

Wir haben uns bemüht, Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable einer näheren Betrachtung zu unterwerfen. Dabei waren wir bestrebt, den subjektiven Faktoren mehr Geltung zu verschaffen, als es in der

Literatur bislang üblich war. Zugleich sollten an der Komplexität der Arbeitszufriedenheit die Möglichkeiten externer Einwirkung und interner Kompensation deutlich werden: Externe Einflüsse können sich auf die Rangordnung der Dimensionen, die Objekte (bzw. deren Wahrnehmung), die Bedürfnisse und Erwartungen erstrecken. Auch die Komponenten als Ganze können einem Einfluß unterliegen. Mechanismen der internen Regulierung beziehen sich auf die gleichen Faktoren: Unzufriedenheit mit einer Dimension kann reduziert werden durch die Veränderung des Objekts (z.B. durch Arbeitsplatzwechsel), veränderter Wahrnehmung des Objekts, Anpassung des Bedürfnisses oder der Erwartung an das Objekt. Ist all dies nicht möglich, so kann der Einfluß dieser Unzufriedenheit auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit durch eine Veränderung in der Rangordnung der Dimensionen reduziert werden. Das Erklärungsschema, das wir hier für die Arbeitszufriedenheit dargestellt haben, sollte im Übrigen nicht in seiner Geltung auf dieses beschränkt bleiben. Es scheint uns in seinen Grundprinzipien ebenso auf andere Formen der Zufriedenheit anwendbar zu sein.

#### Literatur

- Hofstätter, P.R.: Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. 7. Aufl., Hamburg 1965
- Patchen, M. A Conceptual Framework and Some Empirical Data Regarding Comparisons of Social Rewards, in: Sociometry, 24, 1961, 136-156
- Robinson, J.P., R. Athanasiou & K.B. Head: Measures of Occupational Attitudes and Occupational Characteristics. Ann Arbor, Mich. 1969
- Sherwood, J.J., J. W. Barron & H. G. Fitch: Cognitive Dissonance: Theory and Research, in: R.V. Wagner & J.J. Sherwood (eds.): The Study of Attitude Change. Belmont, Cal. 1969, 56-86
- Whyte, W.F.: Organizational Behavior. Theory and Application. Homewood, Ill. 1969
- Zelditch, M., Jr., B. Anderson, J. Berger & B.P. Cohen: Equitable Comparisons, in: Pacific Sociological Review, 13, 1970, 19-26