

# **Satisfied Sales Staff – Betrieblicher Weiterbildung sei Dank?**

Über die Auswirkung betrieblicher Weiterbildung auf die Arbeitszufriedenheit von  
Vertriebsarbeitskräften im Finanzdienstleistungssektor

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Sandra Oehler, BA

1310683047

Begutachter/in: Mag.<sup>a</sup> (FH) Mag.<sup>a</sup> Astrid Russ

Wien, Mai 2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

13.05.2015

Unterschrift

## Danksagung

So egozentrisch es auch klingen mag, die vorliegende Arbeit ist niemand Anderem außer mir persönlich gewidmet. Die Wette mit mir selbst habe ich gewonnen, und der Gewinn ist überwältigend: neues Wissen, neue Menschen in meinem Leben, neue Erfahrungen und vor allem die Erkenntnis, dass alles möglich ist.

Beigetragen zu diesem schönen Gewinn haben jedoch einige Personen, denen ich hiermit meinen ganz besonderen Dank aussprechen möchte.

Danke an meinen Studienkolleginnen und Studienkollegen, da sie so manche schwere Stunde leichter gemacht haben. Vor allem der nicht enden wollende Humor und die sensationelle Zusammenarbeit haben mich immer wieder angespornt, weiterzumachen. Danke, Homies.

Besonderer Dank gilt dem verständnisvollsten Mann, den man sich auf seiner Wohnzimmercouch wünschen kann. Er hat mich durch viele nächtliche Lerneinheiten begleitet, mich immer mit Liebe, Nahrung und Rotwein versorgt und auch in den kritischen Zeiten an mich geglaubt und mir gut zugesprochen. Danke, Bernd.

Meinen Eltern, die selber in dieser Zeit Schwieriges durchmachen mussten, danke ich ganz besonders für die mir zuteil gewordene Aufmerksamkeit und vor allem den unbändigen Stolz auf das Puppö, der mich immer wieder motiviert hat, weiterzumachen. Spezial-Dank an meine Mutter, die das Lektorat der vorliegenden Arbeit vorgenommen hat. Danke, Mamsch. Danke, Daddy.

Last but not least danke ich meiner besten Freundin, die in den vergangenen zwei Jahren viel auf mich verzichten musste und nie ein böses Wort über die mit Büchern statt Spritzern verbrachte Zeit verloren hat. Stattdessen stand sie mir immer mit positiven Gedanken, aufmunternden Worten und gehaltenen Daumen zur Seite. Danke, Claudia.

## **Zusammenfassung**

Betriebliche Weiterbildung ist in Zeiten von Fachkräftemangel, Verrentungswellen und internationalisierten Arbeitsmärkten ein wichtiges Thema. Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, ob und vor allem welche Facetten betrieblicher Weiterbildung Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit haben. Der besondere Fokus liegt dabei auf Vertriebsarbeitskräften im Finanzdienstleistungsbereich, da dieser Sektor durch juristische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen verstärkten Weiterbildungsbedarf aufweist.

Es wurden acht Hypothesen mit den Themen betriebliche Weiterbildung mit Filterfunktion, betriebliche Weiterbildung zur Erhöhung von Fach- bzw. Sozialkompetenz, Verweigerung betrieblicher Weiterbildung, Zufriedenheit mit der betrieblichen Weiterbildungssituation, Zwang zu betrieblicher Weiterbildung, betriebliche Weiterbildungen mit Zertifizierung und Dauer sowie Häufigkeit betrieblicher Weiterbildungen aufgestellt.

Die Erhebung erfolgte mittels einer quantitativen Fragebogenstudie, an der sich 122 Personen beteiligten. Die Abfrage der Arbeitszufriedenheit erfolgte mittels der „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)“ von Fischer & Lück. Es konnten einige signifikante Ergebnisse gefunden werden, teils wurden damit die Hypothesen untermauert, teils mussten sie verworfen werden. Es besteht jedenfalls weiterer Forschungsbedarf.

Schlüsselbegriffe: Betriebliche Weiterbildung, Arbeitszufriedenheit, Finanzdienstleistungssektor, Zertifizierung, Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Vertriebsarbeitskräfte

## **Abstract**

Vocational training is an important topic in times of skill shortage, waves of retirement and internationalisation of job markets. The present study examines the question, whether and which facets of vocational training have an impact on job satisfaction. Special focus is on sales people in the financial services sector as this industry is subject to a legal and economic framework that causes special challenges in terms of vocational training.

Eight hypotheses concerning the following issues were established: vocational training with filtering function, vocational training to increase professional or social competence, refusal of vocational training, satisfaction with the situation with regard to vocational training, compulsory vocational training, vocational training with certification, duration and frequency of vocational training.

The survey was conducted by way of a quantitative questionnaire-based survey with 122 participants. Job satisfaction was asked through the „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)“ by Fischer & Lück. A few findings were significant, some of the hypotheses could be supported, some of them had to be rejected. There is still need for further research.

Keywords: vocational training, job satisfaction, financial services sector, certification, professional competence, social competence, sales people

# Inhaltsverzeichnis

<b>Satisfied Sales Staff – Betrieblicher Weiterbildung sei Dank? .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemaufriss .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3 Fragestellung und Hypothesen.....	4
1.4 Studiendesign .....	7
1.5 Methode .....	8
1.6 Aufbau der Arbeit.....	8
<b>2 Theoretischer Teil – Betriebliche Weiterbildung .....</b>	<b>9</b>
2.1 Begriffliche Abgrenzung .....	9
2.2 Betriebliche Weiterbildung in Österreich im europäischen Vergleich.....	9
2.2.1 Angebotsindikator.....	10
2.2.2 Intensitätsindikator.....	10
2.2.3 Zugangsindikator .....	11
2.2.4 Kostenindikator.....	12
2.3 Betriebliche Weiterbildung im Finanzdienstleistungssektor .....	13
2.4 Funktionen betrieblicher Weiterbildung.....	16
2.5 Motive betrieblicher Weiterbildung .....	17
2.6 Hemmnisse betrieblicher Weiterbildung .....	18
2.7 Kompetenzmodelle.....	20
2.7.1 Kompetenzmodelle als Erfolgsfaktoren im HR-Management .....	20
2.7.2 Kompetenzmodell nach Lehmann und Nieke .....	22
2.8 Signaltheorie von Spence und Filtertheorie von Arrow .....	24
<b>3 Theoretischer Teil – Arbeitszufriedenheit.....</b>	<b>25</b>

3.1	Begriffliche Abgrenzung .....	25
3.2	Determinanten der Arbeitszufriedenheit .....	25
3.3	Moderatoren der Arbeitszufriedenheit .....	27
3.4	Korrelate der Arbeitszufriedenheit .....	28
3.5	Theorien der Arbeitszufriedenheit .....	29
3.5.1	Inhaltstheorien .....	31
3.5.2	Prozesstheorien .....	35
3.6	Messung von Arbeitszufriedenheit .....	37
3.6.1	Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck (1978)....	38
3.6.2	Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit von Fischer und Lück (1972).....	38
3.6.3	Problematik der Messung der Arbeitszufriedenheit.....	39
<b>4</b>	<b>Empirischer Teil.....</b>	<b>41</b>
4.1	Methode .....	41
4.1.1	Instrument der Datenerhebung .....	41
4.1.2	Durchführung der Untersuchung .....	43
4.1.3	Stichprobe .....	44
4.1.4	Vorbereitende Analysen.....	46
4.2	Ergebnisse .....	50
4.2.1	Deskriptive Statistik .....	50
4.2.2	Testung der Hypothesen.....	58
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>67</b>
5.1	Interpretation der Ergebnisse .....	68
5.2	Kritische Betrachtung der Ergebnisse .....	69
5.3	Beantwortung der Forschungsfrage und praktische Implikationen.....	72
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>75</b>

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>84</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>85</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemaufriss

Im Zeitalter von Arbeitskräftemobilität, Fachkräftemangel und Verlust von Know-How durch Verrentungswellen werden gut ausgebildete, selbständig arbeitende und langfristig zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wichtiger. Nicht nur, um die intraorganisational gesetzten Ziele zu erreichen, sondern vor allem, um im harten Kampf der Globalisierung gegenüber dem Wettbewerb bestehen zu können. Dem Humankapital muss gegenüber vergangenen Zeiten mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, da im heutigen dynamischen Umfeld qualifiziertes Personal schneller abhanden kommt als neues beschafft werden kann.

Das Rekrutieren gut ausgebildeter Arbeitskräfte ist daher ein vorrangiges Ziel des Human Resource Managements (HRM), jedoch ist damit dem Thema Bildung in der Personalarbeit noch lange nicht Genüge getan. In unterschiedlichen Gesetzestexten wurden bereits Fortbildungspflichten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verankert, so zum Beispiel im österreichischen Gesundheits- und Krankenpflegegesetz im Ausmaß von 40 Stunden alle fünf Jahre für Pflegekräfte (GUKG, §4 (2)). Ähnliche Regelungen finden sich auch in anderen medizinischen Bereichen (Ärzte, Hebammen, ...), aber auch im Landeslehrer-Dienstrecht für Lehrende an allgemein bildenden Pflichtschulen (LDG, §43 (3) Z5). In der Finanzdienstleistungsbranche sind vor allem gewerbliche Vermittler von Wertpapieren von Weiterbildungspflichten betroffen. Diese Weiterbildungen haben im Umfang von 40 Stunden alle drei Jahre stattzufinden (GewO, §136a (6)). In Banken werden die Weiterbildungen zu den Themen Geldwäscherei, Compliance und Wertpapieraufsichtsgesetz durch die Finanzmarktaufsicht vorgeschrieben und kontrolliert.

Über die Erfüllung gesetzlicher Pflichten hinaus sollten die bereits erhobenen positiven Auswirkungen von Weiterbildung auf die Unternehmensproduktivität (Dearden, Reed & Van Wilkinson, 2006, S. 397ff) bzw. Auswirkungen von Nicht-Weiterbildung auf die Abwanderungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Asplund, 2004, S. 1ff) ausreichend Anlass zur Beschäftigung mit den Themen Personalentwicklung und vor allem betriebliche Weiterbildung geben.

Ob die zufriedene Arbeitskraft die bessere Arbeitskraft ist, wird in mehreren Studien in Frage gestellt. Die nur niedrigen Korrelationen zu aus Unternehmenssicht erwünschtem Verhalten, wie zum Beispiel Leistung, lösen immer wieder Diskussionen aus und regen somit zu wissenschaftlichen Arbeiten an. Jedoch wird hier ein Zusammenhang der größeren Ordnung vermutet: die hohe Arbeitszufriedenheit der einzelnen Arbeitskraft löst zwar nur geringe Leistungssteigerungen aus, herrscht jedoch im gesamten Unternehmen hohe Arbeitszufriedenheit sind die positiven Zusammenhänge mit dem Unternehmensergebnis wesentlich höher (Robbins, 2001, S. 155ff).

Arbeitszufriedenheit besitzt vielfältige Determinanten. Weinert (1998) nennt hier beispielsweise geistige Forderung, Gefühle des Erfolgs, Möglichkeiten zum Einsatz der Interessen und Fähigkeiten sowie angemessene Entlohnung. Der Einfluss betrieblicher Weiterbildung auf die Arbeitszufriedenheit wurde bisher hauptsächlich in Bezug zu medizinischem Personal oder bei Industriearbeitern und Industriearbeiterinnen erhoben (Krogstad, Hofoss, Veenstra & Hjortdahl, 2006 S. 3ff; Tsioras, 2012, S. 1ff). Für den in den Wirtschaftskrisen Jahren seit 2008 sowohl in finanzieller Hinsicht als durch Vertrauenskrisen schwer gebeutelten Finanzsektor wurden derartige Erhebungen noch nicht durchgeführt.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Arbeitszufriedenheit von Vertriebsarbeitskräften im Finanzdienstleistungssektor.

Vorgestellt wird eine empirische Untersuchung zu verschiedenen Facetten betrieblicher Weiterbildung und deren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Studienteilnehmenden. Ziel der Arbeit ist es, den Nutzen von Investitionen in betriebliche Weiterbildung aufzuzeigen, wobei der Fokus auf der bisher noch wenig erforschten Zielgruppe der Beschäftigten im Vertrieb von Finanzdienstleistungsunternehmen liegt. Die vorliegende Studie soll den aktuell bestehenden Trend zur Ausweitung des Angebots an betrieblicher Weiterbildung unterstützen (Statistik Austria, 2013, S. 18), sowie eine Argumentationsgrundlage für HR-Managerinnen und –Manager in Verhandlungen über Bildungsbudgets darstellen.

Darüber hinaus soll die Studie bei der Auswahl der für Vertriebsarbeitskräfte passenden Seminare und Schulungen helfen und damit für Personalentwicklerinnen und Personalentwickler Unterstützung bieten.

Als Abgrenzung zu anderen Studien zum Thema Arbeitszufriedenheit dient der Aspekt der betrieblichen Weiterbildung. Die Relevanz der Thematik beweist sich unter anderem dadurch, dass mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission alle fünf bis sechs Jahre eine Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen durchgeführt wird (Continuing Vocational Training Survey – CVTS). Die letzte Erhebung (CVTS4) aus dem Jahr 2011 ergab, dass 13% der Unternehmen in Österreich nicht weiterbildungsaktiv waren (Statistik Austria, 2013, S. 18).

Es soll in vorliegender Arbeit jedoch nicht der direkte Nutzen betrieblicher Weiterbildung auf diverse Unternehmensziele (negativer Zusammenhang mit Fluktuation und Fehlzeiten, positiver Zusammenhang mit Leistung, usw.) untersucht werden, sondern der Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit. Hintergrund dabei ist, dass die Arbeitszufriedenheit neben dem Bestreben nach humanen Arbeitsplätzen, Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit einhergehender psychischer und physischer Gesundheit auch noch weitere unternehmensrelevante positive Auswirkungen zu haben scheint (Kirchler, 2011, S. 254f). Weinert (1998) nennt hier beispielsweise die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität, den Einfluss des Arbeitslebens auf die Lebensqualität der Arbeitskräfte, sowie die negative Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus bzw. Fluktuation.

Die Fokussierung auf Vertriebsarbeitskräfte im Finanzdienstleistungssektor ist einerseits dem beruflichen Hintergrund der Autorin geschuldet. Andererseits handelt es sich um ein spannendes Forschungsfeld, da genau jene Zielgruppe aufgrund äußerlicher Einflüsse (Banken- und Finanzkrise(n), diverse Banken- und Firmenkonkurse, Gerichtsurteile aufgrund fehlerhafter Beratung, usw.) unter Druck gekommen ist. Neben den Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld und daraus resultierenden Kosteneinsparungsmaßnahmen hat sich auch das Image dieser Berufsgruppe sehr zum Negativen verändert. Die Kompetenz der Arbeitskräfte in diesem Sektor, sowohl auf fachlicher als auch auf sozialer Ebene, spielt heute mehr denn je eine Rolle, um das Vertrauen von Kundinnen und Kunden wiederherzustellen.

### 1.3 Fragestellung und Hypothesen

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit lautet somit „Welche Auswirkungen hat betriebliche Weiterbildung auf die Arbeitszufriedenheit von Vertriebsarbeitskräften im Finanzdienstleistungssektor?“

Die Absolvierung von betrieblichen Weiterbildungen mit dem Fokus auf eine neue, höherwertige und eventuell auch besser bezahlte Funktion im Unternehmen stellt eine Besonderheit bei betrieblichen Weiterbildungen dar. Es werden nur selektiv Arbeitskräfte zugelassen, und die Erwartungen nach Absolvierung der Weiterbildung sind im Normalfall sowohl bei den Ausgebildeten als auch seitens der Unternehmen sehr hoch. Die Filtertheorie von Arrow (1973, S. 193ff) besagt, dass betriebliche Weiterbildung die Funktion haben kann, aus der Menge der Arbeitskräfte in einem Unternehmen jene herauszufiltern, die besondere Potentiale aufweisen.

Die besondere Relevanz dieser Hypothese ergibt sich aus dem aktuellen personalpolitischen Umfeld. Fachkräftemangel stellt ein großes Problem dar, daher wird die Rekrutierung von qualifiziertem Personal aus der eigenen Belegschaft immer wichtiger.

*Hypothese 1: Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) mit Filterfunktion besucht haben, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) ohne konkrete nächste Entwicklungsschritte besucht haben.*

Besonders in der beratungsintensiven und sensiblen Branche der Finanzdienstleistung spielen soziale Kompetenzen eine große Rolle. Auf die Finanzkrise 2008 und 2009 folgte eine schwere Vertrauenskrise für Banken und Versicherungen. Das verlorene Kundenvertrauen in die Produkte, Verkaufstechniken und Geschäftspolitiken der großen Finanzdienstleistungsunternehmen wieder neu aufzubauen ist Kernaufgabe der Vertriebsarbeitskräfte. Dies bewirkt geänderte Anforderungen der Kundinnen und Kunden an ihre Beraterinnen und Berater – Fachkompetenz alleine ist heute zu wenig (Hüning, 2013, S. 94). Somit lässt sich behaupten, dass Arbeitskräfte mit höherer Sozialkompetenz erfolgreicher und damit zufriedener sind als Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter deren Stärke sich eher im Bereich der Fachkompetenz zeigt. Aus dem Kompetenzmodell von Lehmann und Nieke (2000) abgeleitet, interessieren für die vorliegende Untersuchung großteils Fach- und Sozialkompetenzentwicklungen, da kein

besonderer Fokus auf Personalkompetenz gelegt wird und die Methodenkompetenz für den Vertrieb von Finanzdienstleistungsprodukten eher eine untergeordnete Rolle spielt.

*Hypothese 2: Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) zur Erhöhung der Sozialkompetenz besucht haben, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) zur Erhöhung der Fachkompetenz besucht haben.*

Die Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen für das Employer Branding und die Unternehmensattraktivität bestätigt sich immer wieder. Die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber wird laufend in Umfragen als wichtige Begründung für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen genannt (zum Beispiel in der ibw-Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2008, zitiert in Schneeberger, 2012, S. 3). Damit erfüllt die betriebliche Weiterbildung eine Werbe- und Akquisitionsfunktion (Rodehuth, 1999, S. 181). Die Erhöhung der Attraktivität durch betriebliche Bildung wurde darüber hinaus in zahlreichen Studien bestätigt (Gomes & Neves, 2012, S. 223ff; Holtbrügge & Kreppel 2012, S. 1ff). Kommt nun ein Unternehmen aus Sicht der Arbeitskraft diesem klaren Bildungsauftrag nicht nach und verweigert die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme, ist davon auszugehen, dass dies eine Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit hat.

*Hypothese 3: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Verweigerung einer gewünschten betrieblichen Weiterbildung durch die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber und der Arbeitszufriedenheit.*

Wie bereits im vorangegangenen Absatz argumentiert, führt betriebliche Weiterbildung zu einer Erhöhung der Attraktivität der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers. Der Effekt kann jedoch nur zum Tragen kommen, wenn die Arbeitskraft nach Absolvierung einer betrieblichen Weiterbildung im Allgemeinen damit zufrieden ist.

*Hypothese 4: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Arbeitskräfte mit der betrieblichen Weiterbildungssituation und der Arbeitszufriedenheit.*

In einigen Studien wurde bereits nachgewiesen, dass die Motivation der Teilnehmenden an einer Weiterbildungsmaßnahme wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Transfer des vermittelten Wissens in die berufliche Praxis ist (Stiefel, 1979, S. 82; Stähle, 1999, S. 218; Spelsiek, 2005, S. 2). Auch das Interesse am Themengebiet ist wesentlich für den Erfolg einer Bildungsmaßnahme (Gnefkow, 2008, S. 219f). Aus dieser Sichtweise sind Motivation und Interesse der Lernenden natürlich eine Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme. Im Umkehrschluss kann behauptet werden, dass mangelndes Interesse bzw. Motivation den Erfolg einer Bildungsmaßnahme einschränken und somit die Arbeitszufriedenheit der Teilnehmenden negativ beeinflusst.

*Hypothese 5: Arbeitskräfte, die unerwünschte betriebliche Weiterbildung(en) besuchen mussten, weisen eine niedrigere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitskräfte, die keine unerwünschte(n) betriebliche Weiterbildung(en) besuchen mussten.*

Die Zertifizierung von Bildung folgt einer langen Tradition und ist tief in der Wertelandschaft der österreichischen Gesellschaft verankert.

§ 34 des Schulunterrichtsgesetzes regelt beispielsweise die abschließende Prüfung der allgemein- oder berufsbildenden höheren Schulen, auch Matura genannt (SchUG, 1986). Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Zertifizierungen zu erreichen, die als Indikator für gewünschte Fähigkeiten oder auch Charakteristiken dienen sollen. Den bereits erwähnten Signal- und Filtertheorien von Arrow bzw. Spence (1973) folgend ermöglichen Bildungszertifikate eine Vorselektion am Arbeitsmarkt oder auch in der unternehmenseigenen Belegschaft, da sie helfen eine unter Unsicherheit getroffene Entscheidung (ist die Arbeitskraft die passendste unter allen möglichen für diese Tätigkeit?) zu legitimieren. Der Abschluss einer betrieblichen Weiterbildung mit einem Zertifikat ist also für die Teilnehmenden aus zweierlei Gründen interessant. Einerseits wird damit die unternehmensinterne Attraktivität erhöht und die Chancen auf eine Berücksichtigung bei der Vergabe von höherwertigen Positionen steigt, andererseits kann das erworbene Zertifikat auch bei einem Unternehmenswechsel das entscheidende Signal für die Recruiterinnen und Recruiter des neuen Unternehmens sein.

*Hypothese 6: Arbeitskräfte, die an betrieblicher/betrieblichen Weiterbildung(en) teilgenommen haben, die mit einem Zertifikat bestätigt wurde(n), weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitskräfte, die keine zertifizierte(n) betriebliche(n) Weiterbildung(en) besuchen durften.*

Zeit für Bildung stellt im Erwachsenenalter im Gegensatz zu den frühen Zeitinstitutionen (zum Beispiel Schule) einen kritischen Faktor dar. Während man in jungen Jahren mit Bildungs“zeiten“ überhäuft wird, müssen viele Erwachsene im Berufsleben darum kämpfen. Mit 27 Kursstunden pro Teilnehmerin oder Teilnehmer an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme liegt Österreich im Mittelfeld Europas in Anbetracht der Dauer von betrieblichen Weiterbildungen (Schneeberger, Petanovitsch & Nowak, 2008, S. 76). In der gleichen Befragung gaben die Unternehmen auch an, wie häufig sie Weiterbildungsaktivitäten durchführen. Der Großteil der befragten Unternehmen gab an, laufend auf die Weiterbildung der Belegschaft zu achten und dementsprechende Aktivitäten durchzuführen. Der temporale Aspekt ist vor allem insofern interessant, da er ein wesentlicher Faktor in der Entscheidung über Teil- bzw. Nichtteilnahme an einer Bildungsaktivität sein kann. Der vorhergehenden Argumentation folgend kann bei Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildung von höherer Arbeitszufriedenheit ausgegangen werden (Krogstad, Hofoss, Veenstra & Hjortdahl, 2006 S. 3ff; Tsioras, 2012, S. 1ff). Im Umkehrschluss kann behauptet werden, dass die Unzufriedenheit mit dem temporalen Aspekt betrieblicher Weiterbildung ebenfalls Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit hat.

*Hypothese 7: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Dauer der besuchten betrieblichen Weiterbildung(en) und der Arbeitszufriedenheit.*

*Hypothese 8: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Häufigkeit der besuchten betrieblichen Weiterbildung(en) und der Arbeitszufriedenheit.*

## **1.4 Studiendesign**

Im Rahmen der vorliegenden Studie sollten Arbeitskräfte, die im Vertrieb von Finanzdienstleistungsunternehmen beschäftigt sind, befragt werden. Die Entscheidung zur quantitativen Erhebung fiel aufgrund der leichteren Quantifizierbarkeit der erhobenen

Daten sowie der Einfachheit der Befragung. Es wurde ein zweiteiliger Fragebogen entwickelt, der neben der standardisierten „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit“ (Fischer & Lück, 1972) Fragen zu den für die Hypothesentestung notwendigen Facetten betrieblicher Weiterbildung enthielt. Aufgrund der zeitlichen Komponente sowie der eingeschränkten Zielgruppe der Befragung musste auf einen Pre-Test verzichtet werden. Der Fragebogen wurde mittels Online-Tool erstellt und via E-Mail an Personen der Zielgruppe verschickt. Die Teilnehmenden wurden größtenteils aus dem beruflichen Umfeld (Kolleginnen, Kollegen, Kundinnen und Kunden) der Autorin akquiriert. Im letzten Teil des Fragebogens wurden bewusst wenige demographische Daten abgefragt, da diese nicht Kern der Untersuchung waren. Die Befragung fand im Februar 2015 statt und die geplante Stichprobengröße von 100 Teilnehmenden wurde rasch erreicht.

## **1.5 Methode**

Die erhobenen Daten wurden aus dem verwendeten Online-Tool in die Statistiksoftware SPSS Version 22 übertragen. Nach der Aufbereitung des Datensatzes wurden einige deskriptive Statistiken ausgewertet. Die Testung der Hypothesen erfolgte je nach Fragestellung mittels U-Test oder Berechnung der Spearmanschen Rangkorrelation. Der U-Test von Mann & Whitney eignet sich zum Vergleich von zwei Stichproben dahingehend, ob sie sich in der Größe der Messwerte signifikant unterscheiden. Spearmansche Rangkorrelationen wurden berechnet, da die Stärke des Zusammenhangs zweier Variablen gemessen werden sollte.

## **1.6 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit wurde in fünf Teile gegliedert. Nach dem einleitenden Kapitel folgt der theoretische Teil über betriebliche Weiterbildung. Dieser schafft einen Überblick über aktuelle Entwicklungen im Bereich der betrieblichen Weiterbildung in Österreich und der Finanzdienstleistungsbranche. Darüber hinaus werden Funktionen, Motive und Hemmnisse betrieblicher Weiterbildung vorgestellt. Theoretische Inputs zu Kompetenzmodellen runden das Kapitel ab. Kapitel 3 beinhaltet das Themengebiet Arbeitszufriedenheit und stellt Determinanten, Moderatoren, Korrelate und Theorien der Arbeitszufriedenheit vor. Die Messung von Arbeitszufriedenheit und dabei relevante Probleme

leiten über in das vierte Kapitel, die Empirie. Es werden die Ergebnisse der Befragung aufbereitet und präsentiert. Dabei spielte die Testung der aufgestellten Hypothesen eine zentrale Rolle. Abschließend werden in Kapitel 5 die Ergebnisse der Befragung interpretiert und diskutiert. Es folgt eine kritische Betrachtung der gesamten Studie. Eine zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage sowie praktische Implikationen beenden die vorliegende Forschungsarbeit.

## **2 Theoretischer Teil – Betriebliche Weiterbildung**

### **2.1 Begriffliche Abgrenzung**

Die mit der Erstausbildung erreichten Qualifikationen reichen heute immer weniger, um den Anforderungen an die Erwerbstätigkeit gerecht zu werden. Betriebliche Weiterbildung nimmt daher einen immer größeren Stellenwert ein (Albrecht, 1997, S.88)

Die Begriffe Erwachsenenbildung, Fortbildung, betriebliche Bildung und Weiterbildung werden teils synonym, teils aber auch unterschiedlich interpretiert und verwendet (Bethel, 1992, S. 883f). In vorliegender Arbeit gilt die Definition:

Betriebliche Weiterbildung umfasst diejenigen Lernprozesse, die durch einen Betrieb durchgeführt und/oder im Auftrag eines Betriebes stattfinden und von ihm finanziert werden (Baethge, 1990 , S. 198).

Abzugrenzen sind dabei noch informelle Lernkontexte wie zum Beispiel Sozialisation im Unternehmen oder Lernprozesse im täglichen Arbeitsvollzug (Rodehuth, 1999, S. 5), die im Kontext vorliegender Arbeit keine Rolle spielen und auch nicht erhoben wurden.

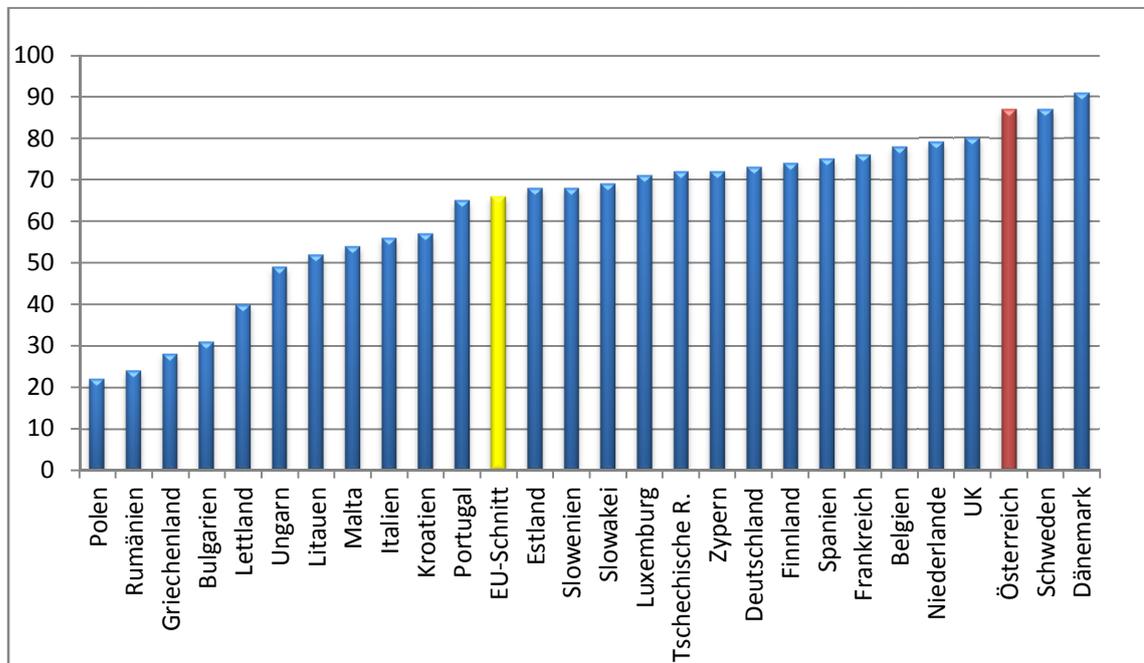
### **2.2 Betriebliche Weiterbildung in Österreich im europäischen Vergleich**

Um Österreich im Bereich der betrieblichen Weiterbildung mit anderen europäischen Staaten vergleichen zu können, werden im Folgenden die Daten des Continuing Vocational Training Survey (CVTS4) aus dem Jahr 2011 in Anbetracht von vier Indikatoren betrachtet (Angebotsindikator, Zugangsindikator, Intensitätsindikator, Kostenindikator).

### 2.2.1 Angebotsindikator

Jener Indikator misst, inwieweit Unternehmen betriebliche Weiterbildung anbieten bzw. wie hoch der Anteil an weiterbildungsaktiven Unternehmen in europäischen Ländern ist. Die Ergebnisse des CVTS4 zeigen dabei Erfreuliches: während im EU-Durchschnitt nur 66% der Unternehmen weiterbildungsaktiv waren, gaben 87% der befragten österreichischen Unternehmen an, betriebliche Weiterbildung für ihre Arbeitskräfte anzubieten. Einen höheren Wert weist in der EU nur noch Dänemark mit 91% auf. Die Spannweite der Quote weiterbildungsaktiver Unternehmen reicht von 22% bis 91%.

**Abbildung 1: Anteil weiterbildungsaktiver Unternehmen in Europa**



Anmerkung: EU-Schnitt = EU-28 mit geschätzten Zahlen für Irland

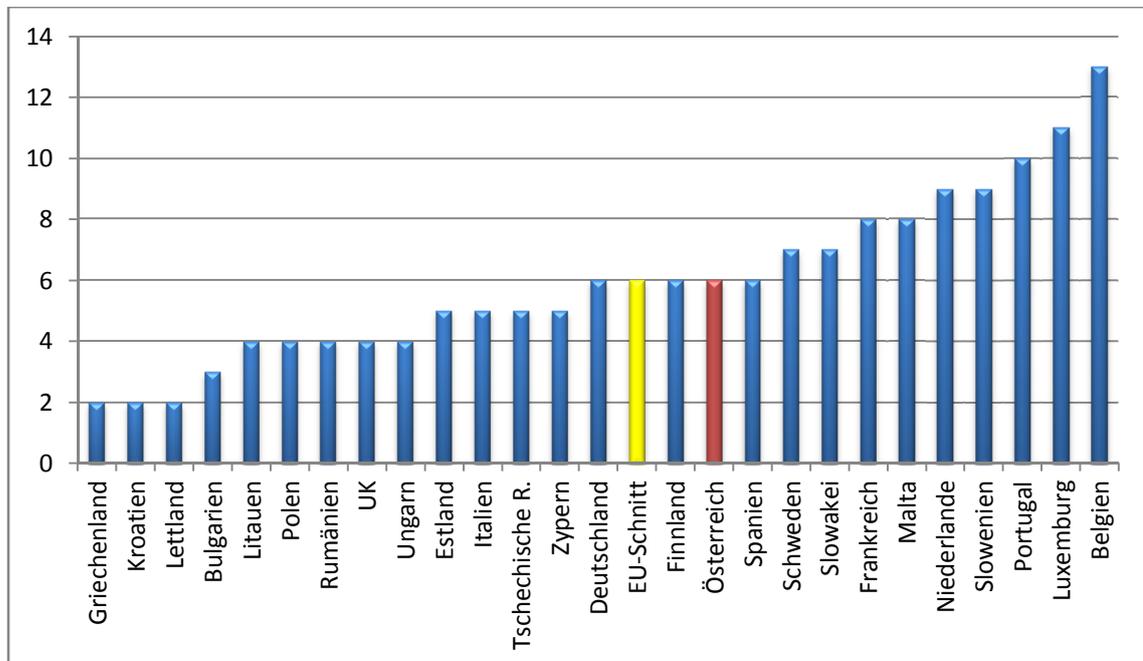
Quelle: eigene Darstellung nach Eurostat (2010d)

### 2.2.2 Intensitätsindikator

Die Intensität der betrieblichen Weiterbildung wird im CVTS unter anderem mit der Anzahl der Weiterbildungsstunden je 1000 Arbeitsstunden gemessen. Die Zahlen reichen hier von zwei Stunden (Griechenland, Lettland, Kroatien) bis 13 Stunden (Belgien). Österreich liegt mit sechs Weiterbildungsstunden je 1000 Arbeitsstunden im Mittelfeld und damit genau im Durchschnitt aller EU-Länder. Leider fehlen in dieser Erhe-

bung die Daten von Dänemark, welches den höchsten Anteil weiterbildungsaktiver Unternehmen im vorangegangenen Kapitel (Angebotsindikator) aufwies. Durch die Berücksichtigung der nicht-weiterbildungsaktiven Unternehmen ist der Intensitätsindikator noch aussagekräftiger als der Angebotsindikator zu betrachten.

**Abbildung 2: Anteil der Weiterbildungsstunden je 1000 Arbeitsstunden in Europa**

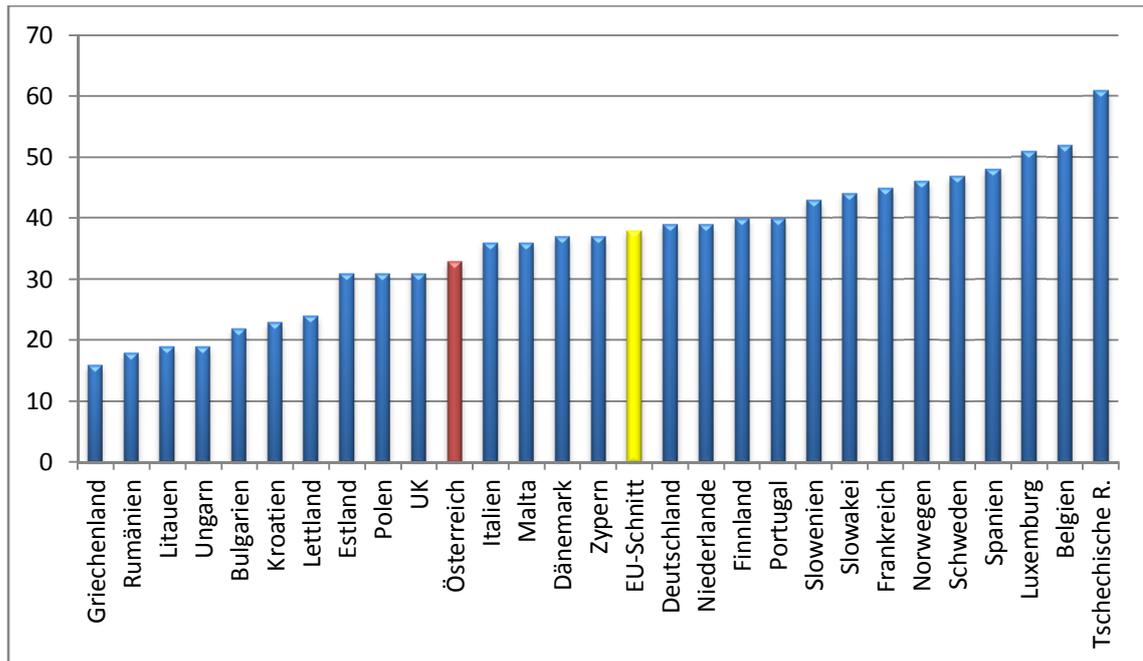


Anmerkung: EU-Schnitt = EU-28 mit geschätzten Zahlen für Irland und Dänemark  
Quelle: eigene Darstellung nach Eurostat (2010b)

### 2.2.3 Zugangsindikator

Der Zugangsindikator beschreibt, wie hoch der Anteil der Weiterbildungsteilnehmenden an der Gesamtsumme der Beschäftigten in den befragten Unternehmen ist. Eine andere Bezeichnung wäre auch „Teilnahmequote“. Ein Drittel der in österreichischen Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nimmt an betrieblichen Weiterbildungen teil. Dieser Wert hat sich im Vergleich zur vorigen Befragung (2005) nicht verändert. In der EU konnte jedes Land außer Slowenien (2005: 50% 2010: 43%) diesen Wert verbessern. Österreich rutschte somit ins schlechtere Mittelfeld ab. Die mit Abstand höchste Teilnahmequote an betrieblicher Weiterbildung weist die Tschechische Republik auf. 61% aller Personen, die in tschechischen Unternehmen beschäftigt sind, konnten 2010 an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen. Der EU-Schnitt verbesserte sich nach einem Wert von 33% im Jahr 2005 auf 38%.

**Abbildung 3: Anteil der Teilnehmenden an betrieblicher Weiterbildung in Europa**

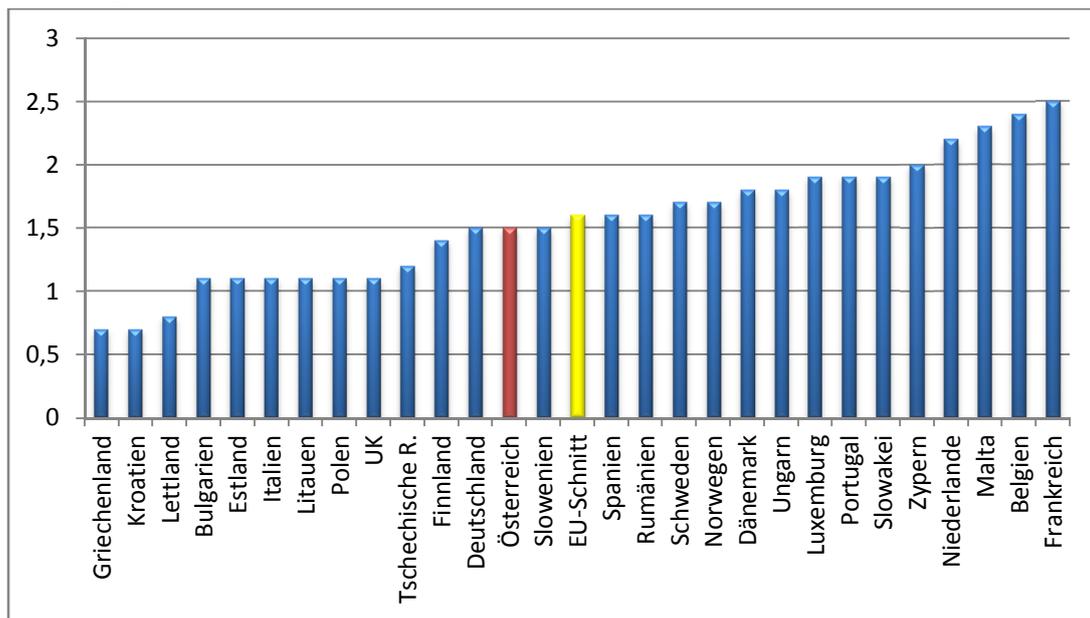


Anmerkung: EU-Schnitt = EU-28 mit geschätzten Zahlen für Irland  
 Quelle: Eurostat (2010c)

#### 2.2.4 Kostenindikator

Der vierte und letzte aussagekräftige Indikator zur Einschätzung der betrieblichen Weiterbildungssituation in Europa ist der Kostenindikator. Dieser misst die Kosten anteilmäßig zu den gesamten Arbeitskosten aller Betriebe. Als Arbeitskosten werden alle mit der Gehalts-/Lohnzahlung verbundenen Kosten (direkte Kosten, Lohnnebenkosten, Sozialversicherungsbeiträge,...) bezeichnet. Die Werte des Kostenindikators liegen in Europa zwischen 0,7% (Griechenland) und 2,5% (Frankreich). Im EU-Schnitt wurden 1,6% der Arbeitskosten für betriebliche Weiterbildung aufgewendet. Österreich liegt auch hier mit einem Wert von 1,5% knapp darunter. Den schlechtesten Wert weist ein weiteres Mal nach den Zahlen von Intensitäts- und Zugangsindikator Griechenland auf. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Daten aus einer Erhebung aus dem Jahr 2010 stammen, also aus dem Jahr des Bekanntwerden der Probleme im griechischen Staatshaushalt.

**Abbildung 4: Anteil der Kosten betrieblicher Weiterbildung an den Arbeitskosten in Europa**



Anmerkung: EU-Schnitt = EU-28 mit geschätzten Zahlen für Irland  
 Quelle: Eurostat (2010a)

### 2.3 Betriebliche Weiterbildung im Finanzdienstleistungssektor

In Österreich dauerte die Entwicklung eines dualen Lehrsystems besonders im Bankenbereich sehr lange. Der Lehrberuf „Bankkaufmann/Bankkauffrau“ wurde erst im Jahr 1998 im Berufsausbildungsgesetz verankert. Zu diesem Zeitpunkt konnten Interessierte bereits seit fast zehn Jahren den Lehrberuf „Versicherungskaufmann/Versicherungskauffrau“ ergreifen. Aufgrund dieser späten Entwicklung herrschen im Finanzdienstleistungsbereich sehr unterschiedliche Ausbildungs- sowie Erfahrungsniveaus, die mittels betrieblicher Weiterbildung nivelliert werden sollen.

Der Strukturwandel im österreichischen Finanzdienstleistungssektor seit dem Ausbruch der Finanzkrise löst geänderte Anforderungen an die betroffenen Unternehmen aus: Diversifizierung der bisherigen Geschäftsfelder, neue Formen der Marktsegmentierung sowie die Veränderung der brancheninternen Strukturen bewirken einen erhöhten Anpassungsbedarf (Baethge & Oberbeck, 1986, S. 86). Damit einher gehen veränderte Aufgabengebiete der Arbeitskräfte und dementsprechender Entwicklungsbedarf.

Den Arbeitskräften im Vertrieb kommt hier eine besondere Bedeutung zu, da sie die Schnittstelle zwischen Finanzdienstleistung und Kundin oder Kunde sind. Die Fokussie-

rung auf den Beratungsbereich sowie die Handhabung diverser Umstellungsprozesse benötigen höhere Ausbildungsniveaus im Bereich der fachlichen und sozialen Kompetenz.

Betriebliche Weiterbildung wird im Finanzdienstleistungssektor unternehmensintern entwickelt, organisiert und durchgeführt. In den verschiedenen Sektoren der Bankenwelt (Sparkassen-, Volksbanken-, Raiffeisensektor) gibt es sektoreinheitliche Ausbildungskonzepte, die jedoch unterschiedliche Module beinhalten und auch unterschiedliche Fähigkeiten fördern. Daraus resultiert ein unterschiedlicher Ruf der Institute in Bezug auf die Ausbildungsqualität, wie die langjährige Branchenkenntnis der Autorin gezeigt hat.

Im universitären Bereich bieten die Universitäten in Linz und Klagenfurt eine Weiterbildungen an, die den Titel „Akademische/r Finanzdienstleister/in“ verbrieft. Die dreisemestrige Ausbildung hat vor allem die Probleme des Kapitalmarkts, Risikomanagement und Wertpapier-Veranlagungsmanagements zum Thema (Johannes Kepler Universität Linz, 2003).

Die BankAkademie der Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft (BWG) bietet eine dreistufige Ausbildung an, die zum Abschluss „Certified Financial Planner“ (CFP®) führt. Nach Absolvierung von Anlageberater- und Finanzberaterausbildung erhält man den Titel „Diplom.Finanzberater“. Beide Module schließen mit einer schriftlichen Prüfung ab. Jeder „Diplom.Finanzberater“ hat die Möglichkeit über den Besuch einer weiteren Fortbildung den Titel CFP® zu erlangen. Dieser Titel darf für zwei Kalenderjahre geführt werden und muss mittels laufender Weiterbildung im entsprechenden Bereich alle zwei Jahre verlängert werden (Österreichischer Verband Financial Planners, 2015)

Weitere Vertiefung des Themas, vor allem im Bereich der Aktienanalyse und des Portfolio-Managements, kann mit dem Abschluss Certified European Financial Analyst (CEFA) bescheinigt werden. Aufgrund der zunehmenden Globalisierung kann diese Ausbildung auch mit der Erweiterung um den internationalen Kontext absolviert werden. Der verliehene Titel nennt sich dann Certified International Investment Analyst (CIIA). Beide Ausbildungen können über die Österreichische Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (ÖVFA) bzw. in Kooperation mit der BankAkademie der Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft absolviert werden.

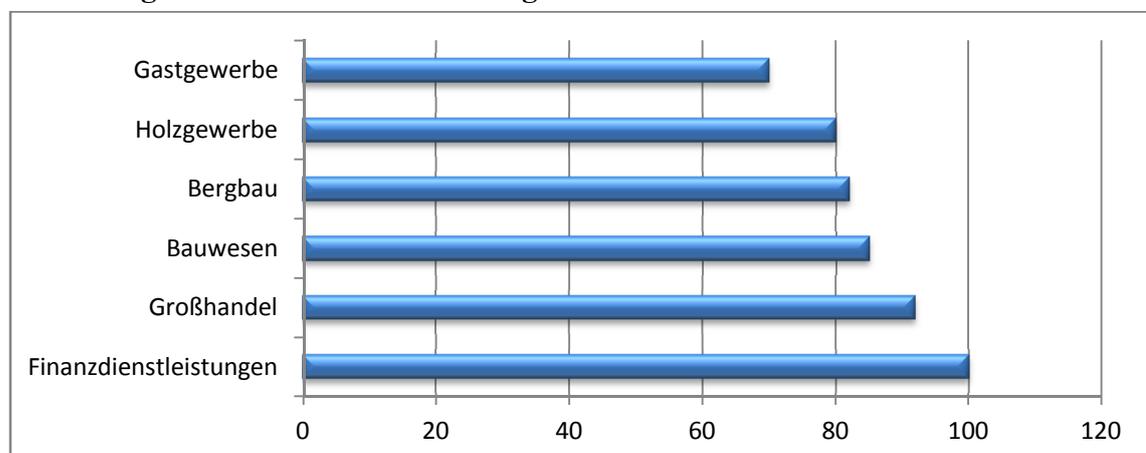
In der Versicherungsbranche gibt es mit der Bildungsakademie der Österreichischen Versicherungswirtschaft (BÖV) eine überbetriebliche Organisation, die für Außendienstkräfte im Vertrieb von Versicherungsunternehmen die in der Branche anerkannte „BÖV-Prüfung“ abnimmt und die Absolventinnen und Absolventen zum Tragen des Titels „geprüfte/r Versicherungskauffrau/Versicherungskaufmann BÖV“ qualifiziert.

Darüber hinaus wird für Arbeitskräfte in der Versicherungsbranche an anerkannten Universitäten in Österreich (Wirtschaftsuniversität, Universität Graz, Universität Linz) ein Universitätslehrgang zur Erlangung des Titels „Akademische/r Versicherungskauffrau/-kaufmann“ angeboten. In drei Semestern kann hier – auch berufsbegleitend – ein anerkanntes Zertifikat erlangt werden (Bildungsakademie der Österreichischen Versicherungswirtschaft, 2007).

Der Versicherungs- bzw. Bankenbranche übergreifend bietet die Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien sowie die Donau-Universität in Krems ein Professional-MBA-Programm mit Spezialisierung auf „Finance“ an. Dort werden neben Management- bzw. Strategieinhalten auch aktuelle Themen wie Kapitalmärkte oder Corporate Finance behandelt. Definierte Zielgruppe sind hier aktuelle oder zukünftige Führungskräfte im Finanzbereich. Der Abschluss „Master of Business Administration“ ist als postgradualer Titel anerkannt (WU Executive Academy, 2015).

Erfreuliche Zahlen zeigt die 4. Erhebung über betriebliche Bildung in Europa (Continuing Vocational Training Survey – CVTS4). Laut dieser Erhebung war jedes befragte Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor weiterbildungsaktiv. Dadurch hebt sich die Branche wesentlich von anderen, wie zum Beispiel der Gastronomie, ab.

**Abbildung 5: Anteil der weiterbildungsaktiven Unternehmen nach Branche**



Quelle: eigene Darstellung, Statistik Austria (2013), S. 19

## 2.4 Funktionen betrieblicher Weiterbildung

Betriebliche Weiterbildung kann unterschiedliche Funktionen erfüllen, von denen eine bereits augenscheinlich ist: die Qualifikationsfunktion. Der Erhalt sowie die Erweiterung von Qualifikationen der Belegschaft unterstützt die personalwirtschaftliche Versorgungsfunktion, sodass die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen intern zum richtigen Zeitpunkt vorhanden sind und dadurch weniger Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt besteht (Rodehuth, 1999, S. 181).

Darüber hinaus erfüllt betriebliche Weiterbildung jedoch gerade in Zeiten des „War for Talents“ eine Werbe- oder Akquisitionsfunktion. Investitionen in die Weiterbildung der Belegschaft werden von außen positiv wahrgenommen und erhöhen damit die Arbeitgeberattraktivität. Damit ist dem Unternehmen eine bessere Ausgangssituation im aktuell bestehenden „War for Talents“ gesichert (Rodehuth, 1999, S. 181).

Eine Verknüpfung der Ziele der Teilnehmenden sowie derer des Unternehmens stellt die Motivationsfunktion dar. Der Besuch einer Schulung kann nicht nur höhere Produktivität zur Folge haben, sondern auch zur Erhaltung und Erhöhung der Identifikation mit den Aufgaben und Zielen des eigenen Arbeitsbereichs sowie des ganzen Unternehmens führen (Schneeberger, Petanovitsch & Nowak, 2008, S. 31). Die Motivationsfunktion inkludiert auch die eventuelle instrumentelle Wirkung betrieblicher Weiterbildung: höheres Entgelt, Arbeitsplatzsicherheit oder Prestige sind weitere erwünschte Veränderungen aus Sicht der Arbeitskräfte (Rodehuth, 1999, S. 181).

Für die vorliegende Arbeit ist die Filterfunktion die relevanteste. Arbeitskräfte mit überdurchschnittlichem Potential sollen aus der Menge der Arbeitskräfte, die in einem Betrieb vorhanden sind, herausgefiltert werden (Becker & Hecken, 2008, S. 367). Die Vorbereitung und Auslese von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für bestimmte (Führungs-)Funktionen oder Auslandseinsätze gehen mit besonderer Wertschätzung für die betroffenen Arbeitskräfte einher. Die Relevanz der Filterfunktion zeigt folgende Darstellung.

**Tabelle 1: Funktionen betrieblicher Weiterbildung**

	Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter				
	10-49	50-199	200-249	250-499	500 und mehr
N=	25.014	4.463	320	639	433
Höherqualifizierungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit besonderem Potential	<b>43</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>75</b>	<b>79</b>
Bessere Bewältigung bestehender Aufgaben	58	72	76	83	85
Einschulung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	47	65	49	68	74
Persönliche Entwicklung und Stabilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	42	51	53	52	67

Funktion betrieblicher Weiterbildung im Unternehmen aus Sicht der Weiterbildungsverantwortlichen nach Betriebsgröße, in %

Quelle: eigene Darstellung nach ibw-Unternehmensbefragung Mai bis Juli 2008 (Unternehmen ab 10 Beschäftigte, Hochrechnung) zitiert in Schneeberger, 2012, S. 3

## 2.5 Motive betrieblicher Weiterbildung

Die Gründe, warum Arbeitskräfte an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen, sind vielfältig. Eine Erhebung aus Deutschland (Adult Education Survey) aus dem Jahr 2012 zeigt hier repräsentative Ergebnisse. Befragt wurden Teilnehmende an Weiterbildungen, unabhängig ihres Beschäftigungsstatus.

Der Hauptgrund zur Teilnahme war die Verbesserung der Fähigkeiten für die berufliche Tätigkeit (60%). Am zweithäufigsten wurde das Interesse an einem bestimmten Themengebiet genannt, beinahe ebenso oft wie der Wunsch nach Kenntnissen bzw. Fähigkeiten, die auch im Alltag verwendbar sind (44% vs. 43%). Jede vierte befragte Person gab an, dass die Teilnahme verpflichtend war (26%). In diesem Punkt gab es zur vorherigen Befragung aus dem Jahr 2010 eine Steigerung um vier Prozentpunkte (Kuwan & Seidel, 2013, S. 226ff).

In ebenjener Umfrage wurden darüber hinaus auch Gruppenvergleiche angestellt. Sowohl in Anbetracht der absolvierten Schulbildung, des Geschlechts als auch der unterschiedlichen Altersklassen ergeben sich andere Motivlagen. Befragte mit niedriger Schulbildung werden häufiger zur Teilnahme verpflichtet (32%) als Teilnehmende mit höherer Schulbildung (21%). Bei Personen mit höheren Bildungsabschlüssen spielen thematische Interessen eine größere Rolle. Männer nennen die Zertifizierung einer Weiterbildungsmaßnahme häufiger als Motiv zur Teilnahme als Frauen. Frauen nennen ebenso wie Teilnehmende mit höherer Bildung thematische Interessen häufiger. Altersspezifisch zeigen sich große Unterschiede: 18-24-jährige gaben wenig überraschend verbesserte berufliche Chancen wesentlich häufiger als Motiv an als die Altersgruppe 55-64 Jahre (23% Differenz). Auch der Erwerb von Zertifikaten wird häufiger genannt (17% Differenz). Die bessere Ausübung der beruflichen Tätigkeit wird von den 55-64-jährigen wesentlich häufiger genannt (Kuwan & Seidel, 2013, S. 226ff).

Die Motive betrieblicher Weiterbildung aus Unternehmenssicht wurden bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert.

## **2.6 Hemmnisse betrieblicher Weiterbildung**

Statistik Austria berichtet in ihrer Publikation „Betriebliche Weiterbildung 2010“ über die 4. Europäische Erhebung über betriebliche Bildung. Diese hat ergeben, dass 87% der befragten Unternehmen (Produktions- und Dienstleistungssektor, mehr als 10 Arbeitskräfte) weiterbildungsaktiv waren. Österreich liegt damit im europäischen Spitzenfeld.

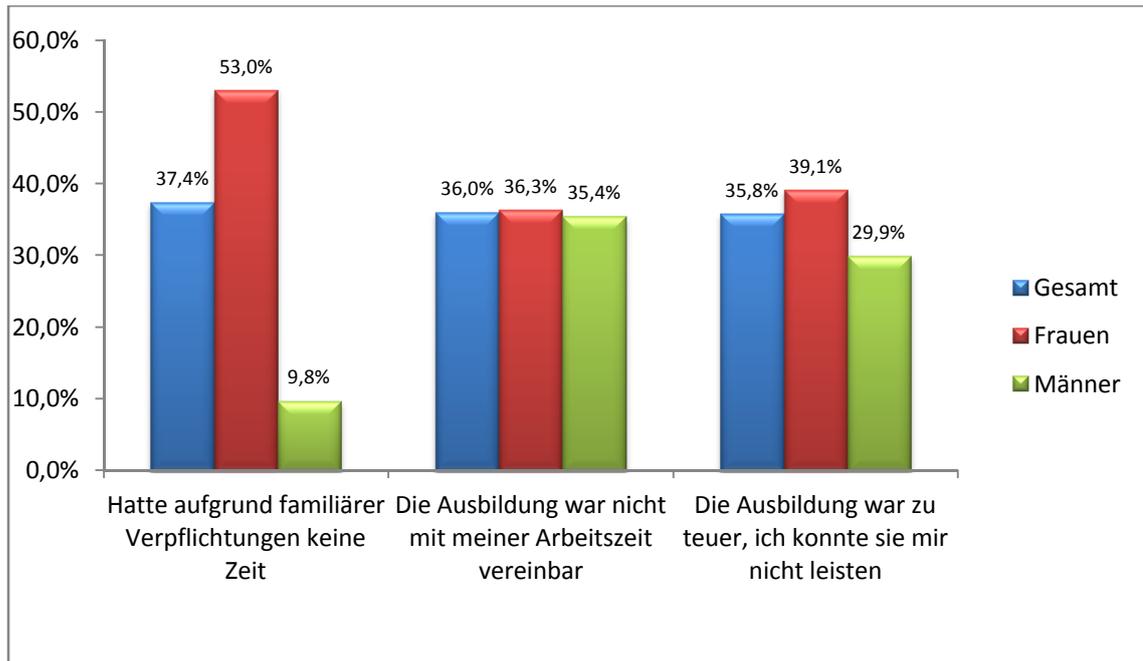
Als Hauptgrund für die fehlende Weiterbildungsaktivität wurde angegeben, dass die vorhandenen Fähigkeiten in der Belegschaft ausreichend seien. Interessant dabei ist, dass über ein Drittel der befragten Unternehmen keine regelmäßige Erhebung des Bildungsbedarfs durchführt (Statistik Austria, 2013, S. 31). Dies legt eine tiefergreifende Problematik an den Tag: in vielen Unternehmen fehlt die strategische Ausrichtung des Weiterbildungsmanagements. Qualifizierungsmaßnahmen werden entweder zufällig oder unter Problem- und Zeitdruck umgesetzt, da die Personalentwicklungsstrategie, sofern überhaupt vorhanden, nicht an die Unternehmensentwicklung angeknüpft wird (Kröll, 1996, S. 364f).

Etwa 45% der im Rahmen des CVTS4 befragten nicht-weiterbildungsaktiven Unternehmen gaben an, lieber entsprechend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen anstatt das bestehende Personal zu qualifizieren. Diese Vorgehensweise ist unter Anbetracht der aktuellen Problematiken (z.B. „War for Talents“) als kurzfristig einzustufen. Die aktuelle Benchmark-Studie zum Thema „World Class HR“ von The Hackett Group zeigt, dass in den besten HR-Abteilungen der Fokus auf die Förderung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für eine Führungsfunktion gelegt wird. Die Neurekrutierung ist einfach zu teuer geworden (Bach, 2015, S. 33).

Die Höhe der Weiterbildungskosten wurde von 39% der nicht-weiterbildungsaktiven Unternehmen als Begründung genannt. Kein unberechtigtes Argument, wenn man die weiteren Zahlen der Auswertung kennt: so wurden im Sektor der Finanzdienstleistungen im Jahr 2010 pro teilnehmender Person € 3.684,- an Weiterbildungskosten investiert (Statistik Austria, 2013, S. 27ff). Dass sich jedoch die Kosten für betriebliche Weiterbildung im Normalfall lohnen zeigen Böheim und Schneeberger (2007). Sie erheben in ihrer Studie einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen den Kosten betrieblicher Weiterbildung pro Person und der Bruttowertschöpfung pro Arbeitsstunde der Unternehmen.

Aus Sicht von potentiellen Bildungsteilnehmerinnen und Bildungsteilnehmern sind mehrere Argumente für die Nicht-Teilnahme anzuführen. Mangels einer eigenen Erhebung in Bezug auf betriebliche Weiterbildung werden an dieser Stelle die Ergebnisse des Erwachsenenbildungsberichtes aus dem Jahr 2011 angeführt. In jenem wurde auf die Frage nach Bildungshindernissen Folgendes angeführt:

**Abbildung 6: Bildungshindernisse (AES 2007)**



Quelle: Statistik Austria (2012), Erwachsenenbildungserhebung 2011, S. 61

Die temporalen Aspekte zur Teilnahme an einer Weiterbildung stehen mit 37,4% bzw. 36% an erster Stelle der Hindernisse zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. Wenig überraschend hindern familiäre Verpflichtungen Frauen wesentlich häufiger an Weiterbildung als Männer (53% gegenüber 9,8%). Die Vereinbarkeit mit der Arbeitszeit ist ein Hindernis, das Männer wie Frauen beinahe gleich betrifft. Dies ist auch ein Argument, das Unternehmen gerne als Hemmnis betrieblicher Weiterbildung vorbringen (47,1% in der Befragung des CVTS4) (Statistik Austria, 2013, S. 37). Es lässt sich also eindeutig interpretieren, dass der Faktor Zeit für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ein wesentlicher ist.

## 2.7 Kompetenzmodelle

### 2.7.1 Kompetenzmodelle als Erfolgsfaktoren im HR-Management

Zu Beginn soll zur näheren Erläuterung der Begriff Kompetenz genauer definiert werden. Nachdem in weiterer Folge das Modell von Lehmann und Nieke vorgestellt wird, schließt sich die Autorin auch der Kompetenz-Definition der Autoren an:

„Kompetenz ist

- Fähigkeit, gegebene Aufgaben sachgerecht zu bewältigen;
- Bewusstsein von Verantwortung, die gegebenen Aufgaben nach geltenden Maßstäben korrekt und bestmöglich zu erfüllen;
- die auf der Grundlage der ersten beiden Komponenten zu beanspruchenden Zuständigkeit für die Erfüllung bestimmter Aufgaben, die sich aus der spezifischen Fähigkeit und Berufsethik definieren lassen.“ (Lehmann & Nieke, 2000, S. 9)

In einem sich ständig und immer schneller verändernden Umfeld sind diese Fähigkeiten und Fertigkeiten der Belegschaft immer stärker gefordert und die Beobachtung der Ausprägungshöhe vorhandener Kompetenzen ermöglicht eine genauere Betrachtung der Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies wiederum stellt eine Unterstützung in der Personalauswahl und –entwicklung dar.

Gegenwärtig findet eine Diskussion zur Kompetenzmodellierung statt, die durch Erweiterung des traditionellen arbeitsanalytischen Vorgehens bei der Bestimmung menschlicher Leistungsvoraussetzungen geprägt ist. Die Arbeitsanalyse alleine bietet nur einen unflexiblen und statischen Überblick über die erforderlichen Kompetenzen. Neuere Kompetenzmodellansätze basieren auf zukunftsgerichteten Methoden, die Organisationsziele und –strategien berücksichtigen (Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2004, S. 20).

Entwicklungsansätze für Kompetenzmodelle haben Briscoe und Hall (1999) untersucht. Sie ermittelten vier Ansätze:

*forschungsbasierter Ansatz*

Verhaltensweisen von Führungskräften werden identifiziert und analysiert

*strategiebasierter Ansatz*

Ableitung der Kompetenzen aus der zukünftigen Unternehmensausrichtung

*wertebasierter Ansatz*

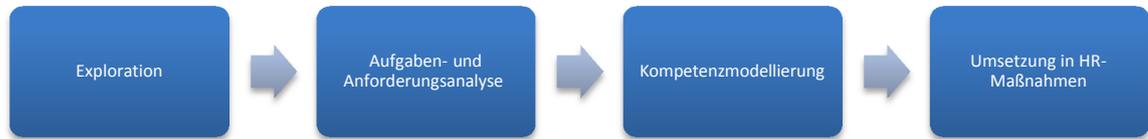
Ableitung der Kompetenzen aus Normen oder kulturellen Unternehmenswerten

*Hybrid-Ansatz*

Kombination der Elemente der vorigen Ansätze (Briscoe & Hall, 1999, S. 37ff)

Sonntag und Schmidt-Rathjens (2004, S. 20) empfehlen eine strategie- und evidenzbasierte Entwicklung eines Kompetenzmodells. Dieses besteht aus vier Phasen:

**Abbildung 7: Entwicklungsphasen des strategie- und evidenzbasierten Kompetenzmodells nach Sonntag und Schmidt-Rathjens (2004)**



Quelle: eigene Darstellung nach Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2004, S. 20

In der Phase der Exploration wird mittels Interviews, Dokumentenanalyse und Workshops ein Leitfaden zur qualitativen Personalplanung bei Innovation (LPI) entwickelt bzw. ein vorhandener LPI adaptiert. Danach werden Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber befragt und für die jeweiligen Personen Aufgaben- und Anforderungsprofile erstellt. In der Phase der Kompetenzmodellierung werden die Ergebnisse statistisch ausgewertet und die entsprechenden Kompetenzen abgeleitet. Die genauere Definition der Kompetenzen findet statt, indem Verhaltensbeispiele gegeben werden. Im Endeffekt ist ein fertiges Kompetenzmodell entstanden, welches in den verschiedenen Bereichen des HR wie z.B. Personalauswahl und –entwicklung Niederschlag findet.

### **2.7.2 Kompetenzmodell nach Lehmann und Nieke**

Für die vorliegende Arbeit wurde das Kompetenzmodell nach Lehmann und Nieke verwendet. Dieses stellt deren Kompetenzdefinition, also die Selbstbefähigung und Eigenverantwortung des Menschen bzw. der Arbeitskraft in den Mittelpunkt.

**Abbildung 8: Kompetenz-Modell nach Lehmann und Nieke**



Quelle: eigene Darstellung nach Lehmann & Nieke, 2000, S. 2

Methodenkompetenz umfasst alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zum rationellen Arbeiten notwendig sind. Das kann die Planung von Arbeitsschritten sein, ebenso wie die Auswahl und Anwendung verschiedener Arbeitstechniken oder Verfahren. Das Erkennen und Analysieren von Problemsituationen sowie das Finden und Erproben von Lösungsstrategien sind ebenso Gegenstand der Methodenkompetenz. Des Weiteren kann unter Methodenkompetenz auch Präsentationstechnik bzw. Medientraining verstanden werden.

Als Fachkompetenz bezeichnet man das Wissen im Allgemeinen (Regeln, Begriffe, usw.). Darüber hinaus ist das Erkennen von Zusammenhängen und die Anwendung des erworbenen Wissens in Handlungszusammenhängen ein Ziel von Fachkompetenzschulungen.

Selbstkompetenz beinhaltet das Erkennen und Einschätzen eigener Stärken und Schwächen, die Leistung und auch Annahme von Hilfe, so wie Ausdauer und Zielstrebigkeit. Auch die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen wird mittels Selbstkompetenz-Trainings erhöht. Selbstkontrolle bzw. Selbstreflexion spielen hier eine große Rolle.

Die letzte Kategorie im Kompetenz-Modell ist die Sozialkompetenz. Empathie, Konfliktmanagement und eine positive Grundhaltung gegenüber anderen stehen hier im Mittelpunkt. Aber auch situationsgerechtes Handeln, Solidarität und Toleranz sind Gegenstand von Sozialkompetenzerweiterungen (Lehmann & Nieke, 2000, S. 6f).

In gegenständlicher Arbeit liegt der Fokus auf Fach- bzw. Sozialkompetenz, da – und dies war aufgrund der gezielten Verteilung des Befragungsinstruments bereits von vornherein klar – nur sehr wenige Studienteilnehmende an Weiterbildungen zum Thema Methoden- bzw. Selbstkompetenz teilgenommen haben.

## **2.8 Signaltheorie von Spence und Filtertheorie von Arrow**

Beide Theorien entstanden in den 70er Jahren und sind gut kombinierbar. Sogar die Autoren nehmen aufeinander Bezug. Aufgrund ihres Ineinandergreifens werden sie an dieser Stelle gemeinsam behandelt.

Die Signaltheorie geht davon aus, dass die zukünftige Produktivität einer Bewerberin oder eines Bewerbers für eine Stelle nicht direkt beurteilbar ist und daher durch Merkmale von außen (zum Beispiel demographische Variablen, Berufserfahrung, Bildungsabschlüsse) ein Erwartungswert gebildet wird (Spence, 1973, S. 356ff). Individuen investieren somit in die Optimierung ihrer veränderbaren Signale (zum Beispiel Zertifikate), da sie ihren Erwartungswert in die Höhe schrauben möchten. Darüber hinaus sollen teure Fehlbesetzungen vermieden werden.

Die Filtertheorie betrachtet Bildungseinrichtungen als Filter, der dazu dient Talente, Fähigkeiten, Interessen und Begabungen festzustellen und das Vorhanden- bzw. Nichtvorhandensein dieser in einem aussagekräftigen Zeugnis zu bestätigen. Diese Bestätigung ist damit nicht ein Zeugnis über die Bereitschaft, sich neues Wissen anzueignen sondern rein darüber, mit welchen Begabungen man auf die Welt kam (Pechar, 2006, S. 32).

Diesen Theorien folgend übernehmen Zertifikate heute eine Vorselektion von Bewerberinnen und Bewerbern am Arbeitsmarkt oder auch innerbetrieblich. Die damit verbundene Reduktion der Such- und Informationskosten ist ein angenehmer Nebeneffekt. Betriebliche Weiterbildung erfüllt somit die Funktion, Arbeitskräfte mit überdurchschnittlichem Potential aus der Masse der gesamten Belegschaft hervorzuheben (vgl. Kapitel 2.4).

Darüber hinausgehend können Zertifikate nicht nur als Merkmal zur Eignung für eine bestimmte Position gesehen werden, sondern auch als stereotypes Gruppenmerkmal für

weitere erwünschte Arbeitsverhaltensweisen, wie zum Beispiel Zuverlässigkeit, Lernfähigkeit, Motivation, usw. (Becker & Hecken, 2009, S. 368).

### **3 Theoretischer Teil – Arbeitszufriedenheit**

#### **3.1 Begriffliche Abgrenzung**

Arbeitszufriedenheit erfährt in den letzten 30 bis 40 Jahren ein nie erwartetes Interesse unter Forscherinnen und Forschern. Eine Flut von Studien zu diesem Thema wurde veröffentlicht, die Attraktivität des Themas ist jedoch nach wie vor groß. Betrachtet man die Literatur, lässt sich feststellen, dass eine Vielzahl von Definitionen von Arbeitszufriedenheit den Forschungsarbeiten zugrunde gelegt wird. Besonders die Abgrenzung zum Begriff „Arbeitsmotivation“ fällt schwer, da die beiden Konstrukte in enger Beziehung zueinander stehen. Die Definition von Locke und Henning (1986, S. 21) betont dies: „The achievement of one’s job values in the work situation results in the pleasurable emotional state known as job satisfaction.“

Weinert (1992, S. 286) erklärt Arbeitsmotivation mit Art und Auswahl von Verhalten, deren Intensität und den möglichen Konsequenzen daraus. Demgegenüber sieht er Arbeitszufriedenheit als die affektiven Empfindungen gegenüber der Arbeit und den daraus resultierenden Konsequenzen.

Fischer (1991) sieht in der Arbeitszufriedenheit einen Prozess des Vergleichs. Verglichen wird das durch die Motivation angestrebte Ziel mit dem tatsächlichen Ergebnis.

Die Definitionen der Arbeitszufriedenheit von Weinert und Fischer werden gegenständlicher Arbeit zugrunde gelegt, da sie sich mit den Einstellungen und Empfindungen der Arbeitskräfte beschäftigen, die Arbeitszufriedenheit als Vergleich erkennen und sich auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit konzentrieren.

#### **3.2 Determinanten der Arbeitszufriedenheit**

Was nun also trägt zu einer hohen Arbeitszufriedenheit bei? Weinert (1992, S. 296f) nennt folgende Variablen, die als Determinanten der Arbeitszufriedenheit angesehen werden:

- die Arbeit selbst
- Beförderungsmöglichkeiten
- vorhandene Be- und Entlohnungssysteme
- Anerkennung
- allgemeine Arbeitsbedingungen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vorgesetzte
- Reglementierungen in der Organisation
- Wertestruktur
- Selbstwertschätzung der Person

Die Erwartungen, Werte und Bedürfnisse der Arbeitskräfte bestimmen in o.a. Punkten die Benchmark für die Entwicklung eines Zufriedenheitsgefühls.

Den Empfehlungen Weinerts (1992, S. 296) folgend sollte also die Arbeitssituation, unter Berücksichtigung individueller Unterschiede, wie folgt sein:

- geistig fordernd
- den physischen und geistigen Bedürfnissen der Arbeitskraft entsprechend
- das Gefühl des Erfolgs vermittelnd
- Möglichkeit zur Anwendung/Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten bieten
- Arbeitskräfte erfahren das Gefühl der Achtung und Selbstwertschätzung durch Leistung
- Vorhandensein eines von der Arbeitskraft als angemessen beurteiltes Be- und Entlohnungssystem – dieses sollte auch an individuelle Leistung gekoppelt sein
- Führungsstil, der Selbstverantwortung und Eigeninitiative fördert

Von Rosenstiel (1992, S. 22) führt darüber hinaus auch noch zwischenmenschliche Beziehungen, Kooperation, Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturen, Sicherheit und Verbundenheit an.

Eine Studie von Manhardt aus dem Jahr 1977 ergab, dass für Männer andere Determinanten wichtiger sind als für Frauen. Während Männer eher auf die langfristige Planung ihrer Karriere fokussiert sind, sind für Frauen die Beziehung zu Vorgesetzten und die Arbeitsbedingungen wesentlich wichtiger (Weinert, 1998, S. 213).

### **3.3 Moderatoren der Arbeitszufriedenheit**

Der Zusammenhang von Arbeit und Arbeitszufriedenheit kann auch durch personenspezifische Variablen beeinflusst werden.

Interessante Forschungsergebnisse gibt es zum Zusammenhang von Geschlecht und Arbeitszufriedenheit: Frauen geben tendenziell höhere Arbeitszufriedenheit an als Männer (Nguyen, Taylor und Bradley, 2003, S. 4).

Dieses Phänomen ist insofern interessant, da Frauen objektiv betrachtet in vielerlei Hinsicht am Arbeitsmarkt schlechter gestellt sind (ungleiche Bezahlung, vermehrt Teilzeitarbeit, Rollenkonflikte, geringere Karriereperspektiven, usw.) (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, S. 12). Vermutet wird, dass dieses Paradoxon durch das aufgrund der schlechteren Bedingungen niedrigere Anspruchsniveau von weiblichen Arbeitskräften erklärt werden kann (Clark, Oswald & Warr, 1996, S. 57ff). Widerlegt wurde das „gender/job satisfaction paradoxon“ von Witt & Nye (1992), deren Untersuchung keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bei den Arbeitszufriedenheitsangaben ergab. Weinert erhob 1977, dass Männer in klassischen „Frauenberufen“ (zum Beispiel Pflege) häufig eine niedrigere Arbeitszufriedenheit aufwiesen als weibliche Personen (Weinert, 1998, S. 213).

Als weiterer wesentlicher Moderator der Arbeitszufriedenheit gilt die Berufsebene. Bereits 1935 konnte Hoppock in seinen Arbeiten feststellen, dass Angehörige höherer Berufsebenen ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit aufwiesen als Arbeitskräfte niedrigerer Berufsebenen (Weinert, 1998, S. 213). Auch Kaiser (2002) untermauerte diese die allgemeine Arbeitszufriedenheit testende Hypothese (Kaiser, 2002, S. 21). Als mögliche Gründe führen Skalli, Theodossiou & Vasileiou (2002, S. 16) höhere wahrgenommene Involvierung, größere Verantwortungsbereiche sowie ein vielfältigeres Tätigkeitsgebiet an. Weitere mögliche Moderatoren nennt Weinert (1998, S. 214):

- Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung
- Ausbildungsstand
- kulturspezifische und/oder Rassenunterschiede
- situative Variablen
- Altersunterschiede

### **3.4 Korrelate der Arbeitszufriedenheit**

Das hohe Interesse am Themengebiet Arbeitszufriedenheit ist vor allem der erwartete und teilweise auch bestätigte positive Einfluss auf das Verhalten der Arbeitskräfte. In zahlreichen Studien wurde bereits bestätigt, dass hohe Arbeitszufriedenheit sich positiv auf die physische und psychische Gesundheit der Arbeitskräfte sowie auf das allgemeine Wohlbefinden auswirkt (Weinert, 1992, S. 286). Dieses – aus Unternehmenssicht wünschenswerte – Befinden kann sich jedoch auch auf Bereiche auswirken, die direkte Auswirkungen auf das Unternehmen haben.

Die Annahme, dass sich hohe Arbeitszufriedenheit positiv auf die Leistung der Arbeitskräfte auswirkt, wurde in Studien der Vergangenheit sowohl bestätigt als auch widerlegt (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Ostroff, 1992; Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Die Schwierigkeit besteht hierbei vor allem in der Feststellung eindeutiger Kausalzusammenhänge und darin replizierbare Konstellationen zu ermitteln (Weinert, 1992, S. 299). Die Arbeitsleistung bzw. die Produktivität von Unternehmen wird von so vielen Komponenten beeinflusst, dass der Einfluss der Arbeitszufriedenheit nicht mehr kausal gegeben sein kann. Eine notwendige und wichtige Unterscheidung ist hier jedoch die unterschiedliche Definition der “Arbeitsleistung”. Herzberg beispielsweise schloss Fernbleiben vom Arbeitsplatz, Unfallhäufigkeit sowie Kündigungshäufigkeit in die Messung der Arbeitsleistung mit ein. Andere Autoren lassen diese Faktoren außer Acht und gelangen dementsprechend zu anderen Ergebnissen. Eine weitere Position konstatiert, dass die Beziehung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung vorhanden, jedoch von einer Vielzahl von Moderatorvariablen geprägt ist. Diese können zum Beispiel Selbstvertrauen, Leistungsdruck oder die Fähigkeiten der Arbeitskraft sein (Weinert, 1992, S. 301).

Wesentlich konsistenter ist das Bild, wenn man die Forschung zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Absentismus betrachtet. Bereits die frühen Untersuchungen von Locke (1976), Porter & Steers (1973) sowie Vroom (1964) bestätigten den negativen Zusammenhang mit teils hohen Korrelationen. Eine globale Betrachtung ist jedoch aufgrund der unterschiedlichen Hinderungsgründe schwierig. Auch muss der angegebene Grund, nicht zur Arbeit zu erscheinen, nicht mit dem wirklichen Grund übereinstimmen. Die Messung von Absentismus gestaltet sich daher schwierig. Trotzdem überwiegen die eindeutigen Studienergebnisse, die der Arbeitszufriedenheit einen negativen Einfluss auf Absentismus bestätigen.

Die Betrachtung von Arbeitszufriedenheit und Fluktuation steht vor einer ähnlichen Problematik wie jene der Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung. Die Gründe für das Kündigen der eigenen Arbeitsstelle können vielseitig sein, es muss nicht die niedrige Arbeitszufriedenheit sein. Jedoch kann konstatiert werden, dass eine Unzufriedenheit aus einem anderen Bereich der Arbeitstätigkeit vermutlich mit einer niedrigeren Arbeitszufriedenheit einhergeht. Gebert & von Rosenstiel berichten 2002 (S. 91) über einige Studien, die signifikant negative Korrelationen mittlerer Stärke zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation erhoben haben. Jedoch sehen die beiden auch Moderatoren dieser Beziehung (zum Beispiel die Arbeitsmarktlage) und sind sich daher der Vorhersagekraft der Fluktuation durch die Arbeitszufriedenheit nicht mehr sicher.

### **3.5 Theorien der Arbeitszufriedenheit**

Wie bereits in Kapitel 3.1 erwähnt sind Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit sehr eng verbundene und teilweise ineinandergreifende Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie. Diese Verknüpfung zeigt sich auch darin, dass in den Theorien der Arbeitszufriedenheit Motivationstheorien enthalten sind.

Die Versuche, Arbeitszufriedenheit zu erläutern, lassen sich je nach Zugang in zwei Kategorien einordnen:

*Inhaltstheorien* versuchen zu erklären, was im Individuum oder seiner Umwelt Verhalten erzeugt.

*Prozesstheorien* widmen sich der Frage, wie bestimmte Werte in Zufriedenheit umgewandelt werden.

Einen Überblick über die bekanntesten Inhalts- und Prozesstheorien soll folgende Darstellung schaffen.

**Tabelle 2: Übersicht über die Theorien der Arbeitszufriedenheit**

<b>Theorien der Arbeitszufriedenheit</b>	
<b>Inhaltstheorien</b>	<b>Prozesstheorien</b>
Bedürfnistheorie <i>Maslow, 1954</i>	VIE (Valency, Instrumentality, Expectancy)-Modell <i>Vroom, 1964</i>
Zwei-Faktoren-Theorie <i>Herzberg, Mausner &amp; Snyderman, 1959</i>	Equity-Theorie <i>Adams, 1965</i>
Leistungsmotivationstheorie <i>McClelland/Atkinson, 1965</i>	Zieltheorie <i>Locke, 1976</i>
Existence-Relatedness-Growth-Theorie <i>Alderfer, 1972</i>	Dynamisches Modell der Arbeitszufriedenheit <i>Bruggemann, 1975</i>

Quelle: eigene Darstellung

In den folgenden beiden Kapiteln wird auf ausgewählte Theorien näher eingegangen.

### 3.5.1 Inhaltstheorien

#### 3.5.1.1 Bedürfnistheorie nach Maslow (1954)

**Abbildung 9: Bedürfnispyramide nach Maslow**



Quelle: eigene Darstellung nach Maslow (1954) zitiert in Kirchler (2011, S. 328f)

Maslow definierte eine Hierarchie von fünf Bedürfnisklassen:

- Physiologische Bedürfnisse (Hunger, Durst, Schlaf,...)
- Sicherheitsbedürfnisse (Stabilität, Geborgenheit, Schutz,...)
- Soziale Bedürfnisse (Liebe, Freundschaft, Akzeptanz,...)
- Achtung und Wertschätzung (Autonomie, Prestige, Status,...)
- Selbstverwirklichung (persönliches Wachstum, Entfaltung der eigenen Möglichkeiten,...)

Die ersten vier Klassen beinhalten Defizitmotive, deren Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führt. Die oberste Klasse wird als Wachstumsmotiv bezeichnet, weil bei Persönlichkeitsentwicklung keine Sättigung eintreten kann (Kirchler, 2011, S. 329).

Die Aktivierung ranghöherer Bedürfnisse ist von der Befriedigung rangniedrigerer Bedürfnisse abhängig. Übertragen auf die Arbeitssituation bedeutet das, dass Selbstver-

wirklichung am Arbeitsplatz erst möglich ist, wenn alle niedrigeren Bedürfnisse befriedigt sind (Malleck, 2008, S. 32).

Als Schwachpunkt führt Kirchler (2011, S. 329) die nicht mehr gegebene Aktualität des Modells sowie die schwierige Operationalisierbarkeit der Bedürfnisse an.

### 3.5.1.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1967)

Herzberg befragte in der Pittsburgh-Studie im Jahr 1959 technische und kaufmännische Angestellte nach ungewöhnlich angenehmen oder ungewöhnlich unangenehmen Gefühlen aus der gegenwärtigen oder vergangenen beruflichen Tätigkeit. Ergebnis war, dass bestimmte Ereignisse gehäuft mit ungewöhnlich angenehmen bzw. ungewöhnlich unangenehmen Gefühlen verbunden waren (Herzberg, 1966 zitiert in Mertel, 2006, S. 27).

Analog Maslow geht Herzbergs Modell davon aus, dass alle Menschen eine gewisse Ausstattung an Grundbedürfnissen mitbringen, die befriedigt werden müssen. Dies sind einerseits Wachstums-, Selbstverwirklichungs- und Horizonterweiterungsbedürfnisse, andererseits Schmerz- und Unlustvermeidung. Herzberg benannte diese beiden Bedürfniskategorien

- Motivatoren
- Hygienefaktoren

Weitere Bezeichnungen für diese Klassen können „Zufriedensteller“/„Unzufriedensteller“, „intrinsische Faktoren“/„extrinsische Faktoren“ oder auch „Kontentfaktoren“/„Kontextfaktoren“ sein (Kirchler, 2011, S. 330; Weinert, 1992, S. 268).

**Tabelle 3: Übersicht Motivatoren und Hygienefaktoren**

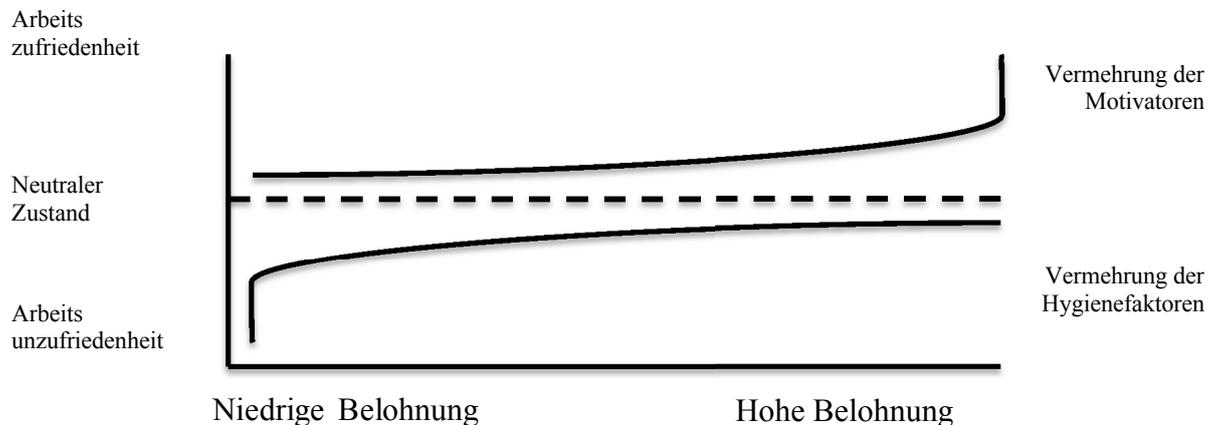
<b>Motivatoren</b>	<b>Hygienefaktoren</b>
Leistung	Verwaltung/Unternehmenspolitik
Anerkennung	Überwachung
Arbeit	Beziehung zu Vorgesetzten/Kollegen
Verantwortung	Bezahlung
Beförderung	Führungsstil
persönlich-geistiges Wachstum	Status
	Arbeitsplatzsicherheit

Quelle: eigene Darstellung nach Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) zitiert in Weinert (1992, S. 268)

Durch die Erfüllung der Erwartungen der Arbeitskraft in Bezug auf die Motivatoren wird Zufriedenheit ausgelöst. Werden jene Erwartungen nicht erfüllt, herrscht zwar keine Zufriedenheit, jedoch auch keine Unzufriedenheit. Unzufriedenheit auslösen können ausschließlich Hygienefaktoren bzw. die Nichterfüllung der Erwartungen in dieser Klasse. Sind extrinsische Faktoren wie zum Beispiel Arbeitsplatzsicherheit erfüllt, herrscht keine Unzufriedenheit jedoch auch noch keine Zufriedenheit.

Der Theorie folgend lässt sich erkennen, dass zum Erreichen von Arbeitszufriedenheit zwei Prozess- und Handlungsebenen notwendig sind. Erstens, die Suche nach Hygiene, also das Beseitigen von Arbeitsunzufriedenheit und zweitens, die Suche nach Motivation, also die Herstellung von Arbeitszufriedenheit (Weinert, 1992, S. 269).

**Abbildung 10: Einfluss von Motivatoren und Hygienefaktoren auf die Arbeitszufriedenheit nach Herzberg**



Quelle: eigene Darstellung nach Weinert, 2004, S. 253

Herzberg selbst bringt die Zufriedenheitsdimension auf den Punkt: „Das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist nicht Arbeitsunzufriedenheit, sondern keine Arbeitszufriedenheit; ebenso ist das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit nicht Arbeitszufriedenheit, sondern keine Arbeitsunzufriedenheit“ (Herzberg, 2003 zitiert in Mertel, 2006, S. 29).

Die wichtigste Erkenntnis dieser Theorie lautet, dass „...Motivation mit der Möglichkeit zu persönlichem Wachstum verbunden ist und auf dem Bedürfnis ständiger Weiterentwicklung basiert“ (Kirchler, 2011, S. 331).

Auf dieser Erkenntnis basiert die vorliegende Arbeit. Die Beseitigung von Unzufriedenheit mittels der Erfüllung von Hygienefaktoren sollte Pflicht jedes Unternehmens sein. Die Kür besteht darin, darüber hinaus dem persönlichen Wachstum und der ständigen Weiterentwicklung der Belegschaft Raum zu geben und dadurch zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen.

Herzbergs Theorie sind richtungsweisende Forschungsergebnisse zu verdanken. Sie schufen Erkenntnisse und hatten damit wesentlichen Einfluss auf die Humanisierung der Arbeitsbedingungen (von Rosenstiel, 2005, S. 267).

An Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie wird aber auch Kritik geübt. Die begrenzte Gültigkeit der Daten (weil nur zwei Berufsgruppen befragt wurden), die Frage, ob Faktoren auch beide Kategorien (Zufriedenheit und Unzufriedenheit) beeinflussen können, sowie die Ignoranz von Situationsvariablen werden kritisiert (Weinert, 1992, S. 270).

### 3.5.2 Prozesstheorien

#### 3.5.2.1 Equity-Theorie von Adams (1965)

Im Grundkonzept der Theorie wird angenommen, dass zwischen zwei Arbeitskräften Gleichheit („Equity“) herrscht, wenn sie im Vergleichsprozess von Input (= Leistung, I) und Outcome (= Belohnung, O) äquivalente Behandlung feststellen.

Input wird dabei mit Erfahrung, Intelligenz, Bildung, Erziehung, sozialem Status und vor allem Arbeitsanstrengung assoziiert.

Output kann Entlohnung, Prestige, Sozialleistungen und Status umfassen (Scholz, 1994, S. 428f)

Spannung entsteht beim Empfinden von Ungerechtigkeit. Die zu beurteilende Person wird durch die empfundene Ungerechtigkeit motiviert, einen als gerecht empfundenen Zustand herbeizuführen. Die Handlungsalternativen sind dabei vielfältig: Versuch der Erhöhung des Outcome (sofern dieser niedriger ist als jener der Vergleichsperson), Erhöhung oder Verringerung des Inputs, psychologische Veränderungen (zum Beispiel Höherbewertung von Freizeit) und daraus folgend Absentismus oder Kündigung (Weinert, 1992, S. 281f).

Kritiker halten das Modell für zu begrenzt, da die Auswahl der Vergleichsperson eine individuelle Entscheidung ist und keine Verknüpfung der Input- und Output-Größen stattfindet (Six & Kleinbeck, 1989, S. 386).

#### 3.5.2.2 Dynamisches Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann (1975)

Agnes Bruggemann und ihre Mitautoren waren die Ersten, die unterschiedliche Arten von Arbeitszufriedenheit postulierten (Bruggemann, Groskurth & Ulrich, 1975, S. 131ff).

Sie hinterfragten, ob die aus einem Vergleichsprozess resultierende Zufriedenheit oder Unzufriedenheit stabil ist oder sich durch verändernde Anspruchsniveaus verändern kann. Ergibt sich also durch einen Vergleich von Erwartung und Merkmal Zufriedenheit, vermuten Bruggemann et al., dass es zu einer Veränderung (Erhöhung) des Anspruchsniveaus kommen kann. Gleiches gilt auch in Richtung Unzufriedenheit. Bleibt das Anspruchsniveau in Unzufriedenheit gleich, kann sich die Arbeitskraft dazu entscheiden, die Wahrnehmung zu korrigieren, Problemlösungsversuche vorzunehmen

oder eben nicht. Aus all diesen Prozessen ergeben sich unterschiedliche Arten der Arbeitszufriedenheit.

**Abbildung 11: Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)**



Quelle: eigene Darstellung nach Bruggemann et al. (1975) zitiert in Kirchler (2011, S. 251)

Der wesentliche Fortschritt in diesem Modell ist die Klassifizierung der Arbeitszufriedenheit, anhand derer auch ein oft auftretendes Phänomen in Arbeitszufriedenheitsbefragungen erklärt werden kann: viele Studien ergeben eine hohe bis sehr hohe Arbeitszufriedenheit für den Großteil der Befragten (Fischer & Belschak, 2006, S. 81). Betrachtet man nun Bruggemanns Modell wird klar, dass der Anteil an resignativen bzw. pseudo-Arbeitszufriedenen die hohe Arbeitszufriedenheit relativiert.

Kritiker bezweifeln, dass die sechs angeführten Klassifikationen geeignet sind, um die Arbeitszufriedenheit zu klassifizieren, da sie sich in einem Messversuch als nicht haltbar erwiesen (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 164ff). Des weiteren stellt sich die Frage, ob tatsächlich komplexe kognitive Vergleichsprozesse stattfinden, um die Differenz zwischen Soll und Ist und damit die Arbeitszufriedenheit festzustellen (Kirchler, 2011, S. 252).

### 3.6 Messung von Arbeitszufriedenheit

Das erste Instrument zur Messung von Arbeitszufriedenheit wurde von Hoppock im Jahr 1935 entwickelt (Weinert, 1992, S. 303). Seither gab es unzählige Entwicklungen von Methoden und Messinstrumenten. Aufgrund der unterschiedlichen methodischen Basis lassen sich nach Kirchler (2011, S. 262) verschiedene Modelle zur Messung von Arbeitszufriedenheit klassifizieren.

#### *Additive Modelle*

Gesamtzufriedenheit wird aus Summe oder Durchschnitt von Zufriedenheitswerten errechnet.

#### *Subtraktive Modelle*

Erhebung der Erwartungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie die subjektive Erfüllung dieser. Die Summe der Differenzen ergibt die Höhe der Arbeitszufriedenheit.

#### *Multiplikative Modelle*

Arbeitszufriedenheit wird in einer Funktion aus der Summe der Produkte einer Arbeitsrolle und aus der Stärke der Erwünschtheit dieser Variablen errechnet. Die Wichtigkeitsangaben werden also mit den Zufriedenheitswerten multipliziert.

Weinert (1992, S. 303) unterscheidet darüber hinaus nach der Art der Messung:

- Verbale Selbstbeschreibung unter Anwendung von Likert-Skalen, Thurstone-Skalen, Polaritätsprofilen oder Prüflisten
- Fremdbeurteilung der Reaktion und des Verhaltens am Arbeitsplatz
- Skalenentwicklung zur Selbstbeurteilung von Verhaltenstendenzen
- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche
- Anwendung der „Methode der kritischen Ereignisse“

Die im deutschsprachigen Raum am häufigsten verwendeten Instrumente werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

### **3.6.1 Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck (1978)**

Beim Arbeitsbeschreibungsbogen handelt es sich um eine schriftliche Befragung in Form eines standardisierten Fragebogens. Die Basis für diesen bildete der Job Description Index von Smith, Kendall und Hullin aus dem Jahr 1969.

Der Fragebogen wurde bereits von den Autoren an etwa 6000 Probanden getestet und seither in unzähligen Studien empirisch bestätigt (Borg & Allerbeck, 1977; Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 224; Tränkle, 1982) .

Basis der Befragung ist eine Bewertung der Zufriedenheit mit verschiedenen Facetten der Arbeit. Es werden sieben Skalen gebildet (Kollegen, Vorgesetzte, Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, Entwicklung, Bezahlung), die von den Autoren als die Aspekte des Arbeitslebens gesehen werden. Danach werden die Befragten angewiesen, auf Kunin-Gesichterskalen ihre Gesamtzufriedenheit mit diesem Arbeitsbereich anzugeben. Abschließend erfolgt eine individuelle Gewichtung der Dimensionen, woraus sich in einer Funktion die Arbeitszufriedenheit errechnen lässt.

Kritik am Arbeitsbeschreibungsbogen übt unter anderem Sauer mann (1978, zitiert in Mertel, 2006, S. 86). Er vermutet unterschiedliche Skalenabstände und die Verwechslung der Faktoren der Arbeitszufriedenheit in ihrer Wichtigkeit.

### **3.6.2 Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit von Fischer und Lück (1972)**

Lorenz Fischer und Helmut E. Lück entwickelten Anfang der 70er als Erste im deutschsprachigen Raum eine Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit. Diese sollte mehrere Anforderungen erfüllen:

- Branchenübergreifende Anwendbarkeit
- Gruppendiagnostische Verwendbarkeit
- Berücksichtigung verschiedener Aspekte der Arbeitszufriedenheit
- Ansprechende Formulierung der Items
- Verständliche Formulierung für alle Ausbildungsstufen (Fischer, 1989, S. 123)

Die Entwicklung erfolgte aus in Summe 160 Items, von denen nach Pretests sowie Expertenratings 37 ausgewählt wurden. Diese Items bildeten vier Skalen:

- Selbstverwirklichung
- Resignation
- Zufriedenheit mit der Bezahlung
- Einschätzung der Firma

Diese sollten jedoch in ihrer Gesamtheit den Aspekt „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ abbilden. (Fischer & Lück, 1972).

Das Antwortformat enthält ausschließlich 5-stufige Likert-Skalen, was die Auswertung vereinfacht, obwohl auf unterschiedliche Polungen Rücksicht zu nehmen ist.

Die Entwicklung einer Kurzversion mit acht Items ist mit ein Beweggrund zum Einsatz dieser Skala in gegenständlicher Arbeit. Die Kurzversion weist mit  $r=.86$  eine gute Stabilität sowie eine gute mittlere Trennschärfe ( $r=.70$ ) auf (Fischer, 1989, S. 124) und es kann daher nach Ansicht der Autorin von der Verwendung der Langversion abgesehen werden. Die Kurzversion erhöht die Teilnahmebereitschaft der Befragten sowie die Bereitschaft der Führungskräfte, die Untergebenen zur Teilnahme an der Befragung zu motivieren (weniger „Zeitverschwendung“). Ein weiteres Argument für die Verwendung der Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit ist der Fokus auf die allgemeine oder gesamte Arbeitszufriedenheit, da die Forschungsfrage nicht nach der Erhebung einzelner Facetten der Arbeitszufriedenheit verlangt.

### **3.6.3 Problematik der Messung der Arbeitszufriedenheit**

Die Operationalisierung von subjektivem Empfinden geht mit mehrerlei Problemen einher. Es kann bei Teilnehmenden einer Befragung nicht davon ausgegangen werden, dass deren Definition von Arbeitszufriedenheit mit der der Forschenden einhergeht. Unterschiedliche Intentionen bewirken allerdings unterschiedliche Ergebnisse. Zweitens stellt sich das Problem des Zusammenhangs von Arbeit, Einstellungen zur Arbeit und Äußerungen dazu. Bei einer Befragung einer großen Anzahl von Personen ergeben sich unterschiedliche Arbeitsbedingungen sowie unterschiedliche Ansprüche, die die Befragten an ihre Arbeit stellen. Es kann also zwischen den Zufriedenen, die aus Resignation

zufrieden sind und den konstruktiv Arbeitszufriedenen (vgl. Kap. 3.5.2.2) nicht unterschieden werden. Drittens kann das Eingeständnis der eigenen Unzufriedenheit zu unangenehmen Gefühlen führen, weswegen sie unter Umständen verdrängt, überdeckt oder in einer Befragung einfach ausgeblendet werden. Kritik an der Arbeit könnte als Kritik an der eigenen Person wahrgenommen werden, da diese sich ja jene Arbeit, die sie jetzt nicht zufriedenstellt, ausgesucht hat oder zumindest die Dissonanz nicht vermieden wurde. Auch gesellschaftliche Normen und soziale Erwünschtheit spielen an dieser Stelle eine Rolle. Das Eingeständnis von Unzufriedenheit löst nicht nur in der unzufriedenen Person, sondern oft auch in der fragenden Person unangenehme Gefühle aus (Albers, 2008, S. 157f).

Das Berichten über banale, alltägliche Erlebnisse bzw. den damit verbundenen Gefühlswelten stellt für die Befragten eine kognitive Herausforderung dar. Da es sich nicht um bedeutungsvolle, wichtige Ereignisse handelt, über die zu berichten ist, fällt die Erinnerung schwer. Um trotzdem Antworten auf Fragen zu finden, greifen Befragte oft auf soziale Stereotype zurück. Ein weiteres Problem bei der Messung von Arbeitszufriedenheit stellt die Stimmungskongruenz dar. Die Erinnerungen von Befragungsteilnehmenden sind durch das aktuelle Stimmungsbild verzerrt. Ist der oder die Befragte während der Befragung in einer positiven Grundstimmung, werden eher angenehme Dinge erinnert, was eine Verzerrung ins Positive bewirken kann. Die aktuelle Stimmung kann auch als Informationsquelle benutzt werden: die aktuell vorhandene positive Stimmung wird von Befragten als Effekt von Arbeitszufriedenheit gesehen. Wäre keine Arbeitszufriedenheit gegeben, dürfte die befragte Person ja keine positive Grundstimmung aufweisen (Kirchler, 2011, S. 264ff).

## 4 Empirischer Teil

### 4.1 Methode

#### 4.1.1 Instrument der Datenerhebung

Die Befragung begann mit einigen einleitenden Worten, in denen das Forschungsthema vorgestellt und der Hinweis auf die Anonymität der Antworten gegeben wurde. Die ersten beiden Fragen waren Filterfragen, die Personen außerhalb der Zielgruppe identifizierten und zum vorzeitigen Ende der Befragung führten. Diese beiden Fragen beinhalteten die Berufstätigkeit im Vertrieb von Finanzdienstleistungsunternehmen sowie die Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildung.

Nach diesen beiden Einleitungsfragen wurde die der Studie zugrunde liegende Definition betrieblicher Weiterbildung kommuniziert und auch eine Abgrenzung zu Weiterbildungen nicht-betrieblicher Natur vorgenommen.

Die erste Frage war in Anbetracht von Hypothese 1 *„Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) mit Filterfunktion besucht haben, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) ohne konkrete nächste Entwicklungsschritte besucht haben“* interessant. Sie fragte ab, ob die Teilnehmenden eine Weiterbildungsmaßnahme besucht haben, die Bedingung für eine neue Funktion oder einen neuen Verantwortungsbereich war. Das Antwortformat lautete „ja“/„nein“. Sollte die Antwort „ja“ lauten, wurde die Zufriedenheit damit in einer Unterfrage abgefragt. Das Antwortformat dieser Frage war eine fünfstufige Likert-Skala von „sehr zufrieden“ bis „sehr unzufrieden“.

Der nächste Fragenblock beinhaltete Fragen nach dem Besuch von Weiterbildungen zum Thema Fach- bzw. Sozialkompetenz und wiederum die von der Erstantwort abhängigen Zufriedenheitsfragen.

Die nächsten Fragen wurden zum Thema von Hypothese 3 *„Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Verweigerung einer gewünschten betrieblichen Weiterbildung durch die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber und der Arbeitszufriedenheit“* gestellt.

## Abbildung 12: Fragen zu Verweigerung von betrieblicher Weiterbildung

	trifft voll zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ich habe Interesse an weiterer betrieblicher Weiterbildung, aber mein/e Dienstgeber/in bewilligt sie nicht	<input type="radio"/>				
Mein/e Dienstgeber/in muss sparen, deswegen kann nicht mehr so viel Geld in betriebliche Weiterbildung investiert werden	<input type="radio"/>				
Ich wünsche mir mehr Möglichkeiten zur betrieblichen Weiterbildung bei meinem/meiner Dienstgeber/in	<input type="radio"/>				

Im darauf folgenden Teil wurden sechs Items zur Zufriedenheit mit der Weiterbildungssituation beim jeweiligen Unternehmen abgefragt. Diese lauteten „Vielfalt des Angebots“, „Qualität“, „Rahmenbedingungen“, „Effektivität“, „Umsetzbarkeit“ und „Prozess zur Bewilligung“. Das Antwortformat war wiederum eine Likert-Skala mit den Endpunkten „sehr zufrieden“ und „sehr unzufrieden“.

Die nächsten drei Fragen behandelten das Thema „Verpflichtung zur Teilnahme an Weiterbildungen“ und konnten mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden.

## Abbildung 13: Fragen zu Verpflichtung zur Teilnahme an Weiterbildung

**Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen, obwohl ich sie für nicht relevant für meine Tätigkeit sehe/gesehen habe \***

- ja  
 nein

**Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, obwohl ich diese oder sehr ähnliche bereits absolviert habe/hatte (bei anderen Dienstgeber/innen, im Zuge der Schul- bzw. Hochschulausbildung,...) \***

- ja  
 nein

**Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, obwohl ich mich kompetent genug fühle/gefühlte hatte \***

- ja  
 nein

Aufgrund des negativen Kontexts der Fragen und der damit zu erwartenden negativen Verzerrung wurde hier keine Abfrage der Zufriedenheit durchgeführt.

Hypothese 6 beinhaltet die Behauptung, dass ein in einer betrieblichen Weiterbildung erworbenes Zertifikat die Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Dieses wurde mit der simplen Frage „Haben Sie schon an betrieblichen Weiterbildungen teilgenommen, die mit einem allgemein anerkannten Zertifikat abgeschlossen haben?“ erhoben. Zur Unterstützung wurden hier zwei in der Zielgruppe bekannte Zertifikate beispielhaft angeführt. Das Antwortformat war wiederum „ja“ bzw. „nein“.

Der vorletzte Fragenblock enthielt die Fragen nach Zufriedenheit mit Dauer und Häufigkeit der betrieblichen Weiterbildungen. Als mögliche Antworten wurde eine fünfstufige Likert-Skala von „sehr zufrieden“ bis „sehr unzufrieden“ angeboten.

Anschließend wurde die allgemeine Arbeitszufriedenheit mittels des standardisierten Fragebogens „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit“ in der Kurzversion mit acht Items abgefragt. Diese Skala wurde gewählt, da die allgemeine Arbeitszufriedenheit erfragt wird und ein homogenes Konzept der Arbeitszufriedenheit zugrunde liegt (Geibert & von Rosenstiel, 1996, S. 304f). Darüber hinaus spielte die Kürze des Fragebogens eine Rolle bei der Entscheidung für dieses Befragungsinstrument.

Zum Abschluss der Befragung wurden um demographische Angaben (Geschlecht, Schulbildung, Vollzeit/Teilzeitbeschäftigung) gebeten. Dieser Teil wurde bewusst kurz gehalten, da die Demographie der Befragten nur eine sehr untergeordnete Rolle bei der Beantwortung der Forschungsfrage spielte.

Die komplette Version des verwendeten Fragebogens findet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

#### **4.1.2 Durchführung der Untersuchung**

Die Befragung erfolgte wie in Kapitel 1.5 besprochen mittels eines Fragebogens, der beim Online-Anbieter „Umfrage online“ programmiert und der Link via E-Mail verschickt wurde. Direkt kontaktiert wurden 133 Kolleginnen und Kollegen der Autorin sowie 22 Kundinnen und Kunden, die ebenfalls der Zielgruppe entsprachen. Aufgrund der geringen Größe der Zielgruppe (Einschränkung auf Personen, die im Vertrieb von Finanzdienstleistungen tätig sind) wurde im Anschreiben um Weiterleitung des Umfragelinks an andere passende Personen gebeten. Darüber hinaus wurde die Befragung auch in sozialen Netzwerken (Facebook, Xing) verbreitet, um auch ehemalige Kolleginnen und Kollegen sowie Personen in Karenz zu erreichen.

Die Bearbeitungszeit der Umfrage wurde mit etwa zehn Minuten angegeben, konnte jedoch laut Feedback einiger Teilnehmender durchaus unterschritten werden.

Es wurde auch angeboten, über die Ergebnisse der Studie nach Fertigstellung des Forschungsberichts informiert zu werden. Dieses Angebot nahmen ein knappes Dutzend Personen an.

Die Entscheidung für diese Form der Befragung fiel aufgrund der leichten Akquisition von Befragungsteilnehmenden sowie der ansprechenden optischen Gestaltung des Fragebogens. Darüber hinaus war die unkomplizierte Übertragung in das Statistik-Programm SPSS ein Entscheidungskriterium für dieses Tool. Diese Fakten waren aufgrund einer Forschungsarbeit aus dem Jahr 2014 bereits bekannt.

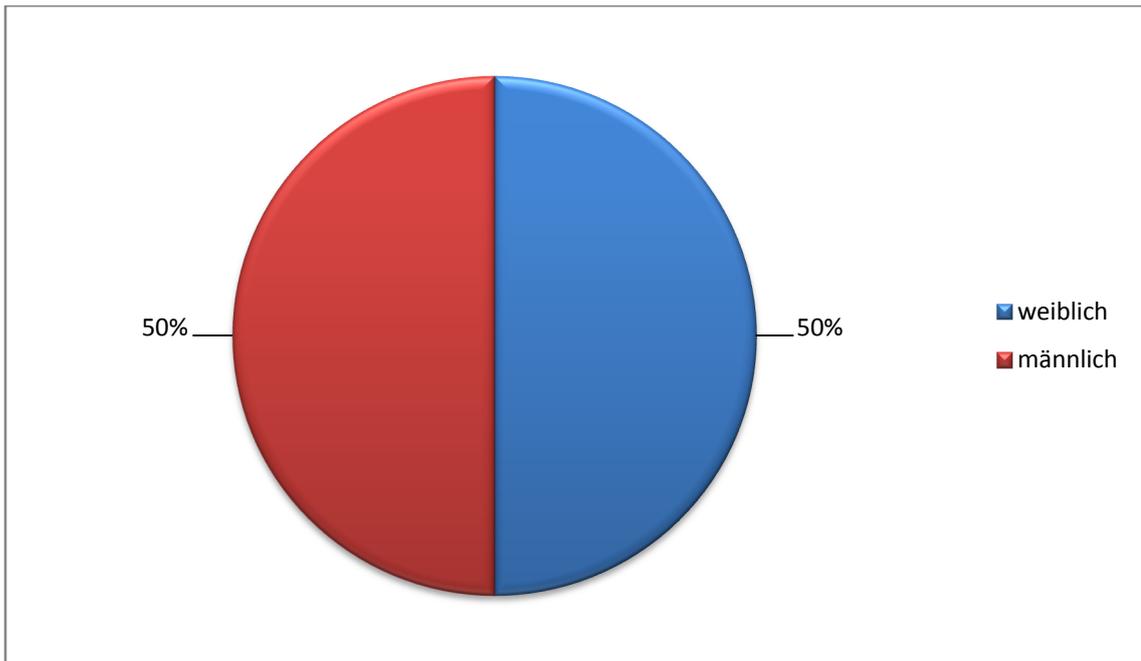
Die Befragung wurde am 4.2.2015 gestartet und per 1.3.2015 aufgrund der ausreichenden Anzahl an Teilnehmenden sowie dem Beginn der weiterführenden Arbeiten geschlossen.

#### **4.1.3 Stichprobe**

Der Link zum Fragebogen wurde von 141 Personen aufgerufen. In Anbetracht der direkten Ansprache von etwa 150 Personen und dem Ausschluss von Mehrfachteilnahmen zumindest am gleichen Computer (mittels IP-Adressen-Speicherung) ist diese Quote als Erfolg zu bezeichnen. 13 Personen schieden bereits nach den ersten beiden Filterfragen zur Beschäftigung im Vertrieb von Finanzdienstleistungsunternehmen bzw. Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung aus. Sechs weitere Personen brachen die Umfrage vorzeitig ab. Die Abbruchquote betrug damit 4,26%. In Summe beendeten die Umfrage 122 Personen, womit das Ziel von 100 Teilnehmenden erreicht und überschritten wurde. Mit einer Beendigungsquote von 86,52% weist die Befragung ein sehr gutes Ergebnis auf.

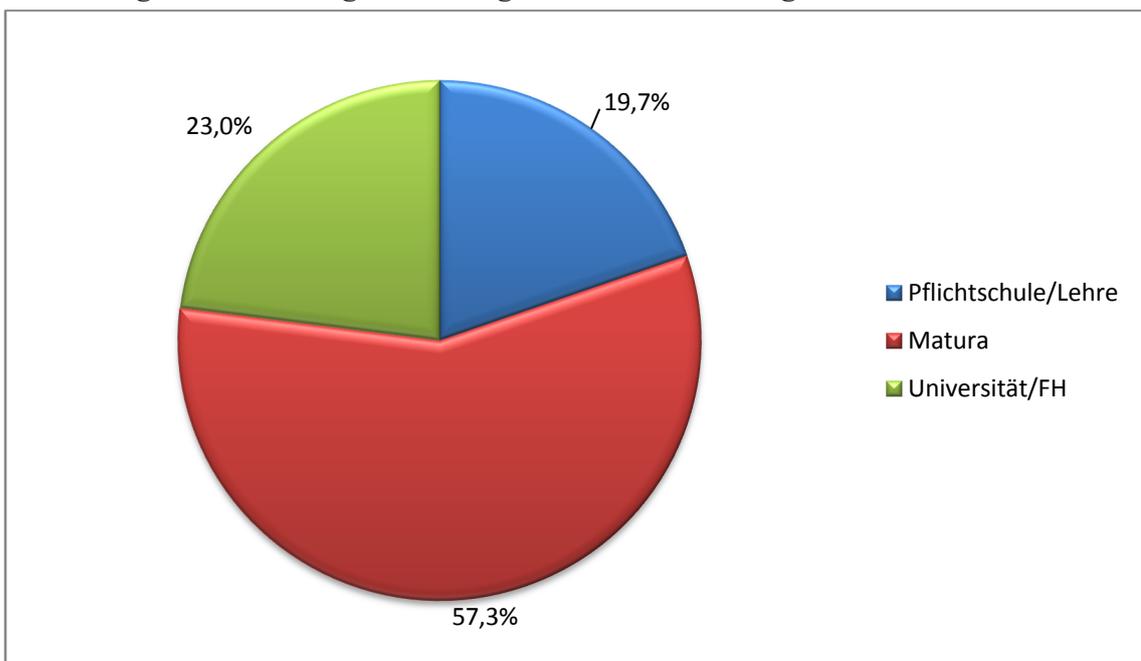
Interessanterweise nahmen an der Befragung genau gleichviele Männer wie Frauen teil. Mit jeweils 61 Personen ist die Geschlechterverteilung innerhalb der Befragung genau 50:50.

**Abbildung 14: Verteilung der Befragten nach Geschlecht**



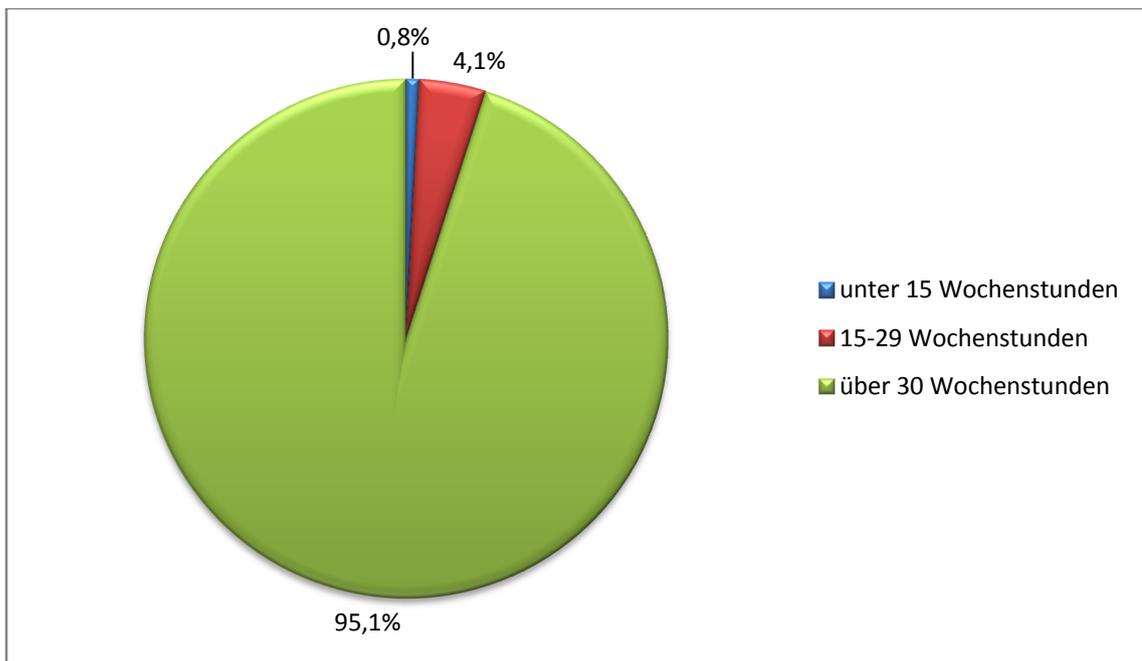
Wie zu erwarten war, weist der Großteil der Teilnehmenden als höchsten Schulabschluss Matura auf (57,4%). Diese Schulbildung ist Aufnahmevoraussetzung für Vertriebsarbeitskräfte im Unternehmen, in dem die Autorin und vermutlich auch der Großteil der Befragten beschäftigt ist. Etwa 20% der Befragten haben einen Pflichtschul- bzw. Lehrabschluss, ein knappes Viertel (23%) verfügt über einen Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss.

**Abbildung 15: Verteilung der Befragten nach Ausbildungsniveau**



Sehr eindeutig war die Verteilung in Bezug auf Voll- bzw. Teilzeitbeschäftigung. Aufgrund von Erfahrungswerten in Bezug auf Überstundenleistungen wurden bereits Personen ab einer Wochenstundenanzahl von 30 als Vollzeitkräfte gewertet. Die Teilnahme von 95,1% Vollzeitkräften an der Studie war dennoch überraschend. Nur eine einzige Person war unter 15 Stunden pro Woche beschäftigt, fünf Befragte gaben ein Beschäftigungsausmaß von 15-29 Wochenstunden an.

**Abbildung 16: Verteilung der Befragten nach Ausmaß des Beschäftigungsverhältnisses**



#### 4.1.4 Vorbereitende Analysen

Die meisten Items der Befragung sind mittels „ja“ bzw. „nein“ zu beantworten, womit keine Bildung von Skalen notwendig oder möglich ist.

Das Themengebiet „Verweigerung betrieblicher Weiterbildung“ wurde mit drei Items abgefragt. Die Faktorenanalyse (Analyse der Hauptkomponente, Rotationsart Varimax, Abbruchkriterium Screeplot) ergab erwartungsgemäß einen einzelnen Faktor, der 73,75% der Gesamtvarianz erklärte. Die Faktorenladungen betragen zwischen .85 und .87, daher wurden alle Items weiter verwendet. Die Analyse der Reliabilität der drei Items zeigte ein erfreuliches Cronbachs Alpha von .82. Der Ausschluss eines der Items

hätte zu einer Verringerung der Reliabilität geführt. Die Trennschärfen waren mit Werten jenseits der .66 ebenfalls gut.

**Tabelle 4: Skala Verweigerung BW**

<b>Code</b>	<b>Frage</b>	<b>M</b>	<b>Sd</b>	<b>Faktor</b>
<b>Verweigerung1</b>	Ich habe Interesse an weiterer betrieblicher Weiterbildung, aber mein/e Dienstgeber/in bewilligt sie nicht	3.41	1.43	.86
<b>Verweigerung2</b>	Mein/e Dienstgeber/in muss sparen, deswegen kann nicht mehr so viel Geld in betriebliche Weiterbildung investiert werden	2.99	1.33	.85
<b>Verweigerung3</b>	Ich wünsche mir mehr Möglichkeiten zur betrieblichen Weiterbildung bei meinem/meiner Dienstgeber/in	2.69	1.39	.87
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>Sd</b>	<b>Alpha</b>
<b>Verweigerung BW</b>		3.04	1.21	.82

Antwortformat: 1=trifft voll zu bis 5=trifft nicht zu

Für die sechs Fragen zur Zufriedenheit mit der betrieblichen Weiterbildung wurde eine neue Skala gebildet. Es wurde eine Faktorenanalyse durch Analyse der Hauptkomponente durchgeführt. Die Rotationsart Varimax wurde angewendet und als Abbruchkriterium wurde der Abbruch gemäß Screeplot gewählt. Ziel war die Überprüfung, ob die Skala erwartungsgemäß nur einen einzelnen Faktor ergibt. Die Faktorenanalyse ergab, dass alle Items mit Faktorladungen über .63 weiter verwendet werden sollten. Die erklärte Gesamtvarianz belief sich auf 56%. Die Reliabilitätsanalyse ergab ein Cronbachs Alpha von .84 welches auch durch den Ausschluss einzelner Items nicht mehr erhöht werden konnte. Die Trennschärfen sind mit Werten über .51 ebenfalls durchgängig in Ordnung. Die detaillierten Ergebnisse für die Skala „Zufriedenheit Betriebliche Weiterbildung“ finden sich in folgender Tabelle.

**Tabelle 5: Skala Zufriedenheit Betriebliche Weiterbildung**

<b>Code</b>	<b>Frage</b>	<b>M</b>	<b>Sd</b>	<b>Faktor</b>
<b>BWZuf1</b>	Vielfalt des Angebots an betrieblichen Weiterbildungen	2.23	1.03	.70
<b>BWZuf2</b>	Qualität der betrieblichen Weiterbildungen	2.08	.81	.82
<b>BWZuf3</b>	Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildungen	2.20	.94	.80
<b>BWZuf4</b>	Effektivität der betrieblichen Weiterbildungen	2.27	.84	.80
<b>BWZuf5</b>	Umsetzbarkeit der betrieblichen Weiterbildungen	2.35	.86	.73
<b>BWZuf6</b>	Prozess zur Bewilligung betrieblicher Weiterbildungen	2.40	1.05	.63
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>Sd</b>	<b>Alpha</b>
<b>Zufriedenheit Betriebliche Weiterbildung</b>		2.25	.68	.84

Antwortformat: 1=sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden

Für die Items des eingesetzten standardisierten Fragebogens zur Messung der Arbeitszufriedenheit sollte die Skala „SAZ\_GESAMT“ gebildet werden. In dieser sollten alle Items der Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit einfließen. Diese bestand ursprünglich aus den Items „SAZ1“ bis „SAZ8“, wobei SAZ3 aufgrund der Formulierung rekodiert werden musste. Die Faktorenanalyse durch Analyse der Hauptkomponente ergab überraschenderweise zwei Faktoren. Hauptgrund dafür war das Item „SAZ1“, welches auf Faktor 1 schwach negativ (-.03) und mit .87 positiv auf Faktor 2 lud. Die Item-Skala-Statistik der Reliabilitätsanalyse ergab, dass ein Ausschluss des ersten Items Cronbach's Alpha von .77 auf .83 erhöhen würde. Aufgrund dieser Daten wurde beschlossen, das Item „SAZ1“ auszuschließen und mit den übriggebliebenen Items „SAZ2“ bis „SAZ8“ die Skala „SAZ\_GESAMT“ zu bilden.

**Tabelle 6: Skala SAZ\_GESAMT**

<b>Code</b>	<b>Frage</b>	<b>M</b>	<b>Sd</b>	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>
<b>SAZ1 / f</b>	Meine Arbeit macht mir Spaß, aber man sollte nicht zuviel erwarten	2.71	1.13	-.03	.87
<b>SAZ2</b>	Ich habe richtig Freude an der Arbeit	2.02	.97	.83	-.10
<b>SAZ3_neu / r</b>	Meine Arbeit läuft immer im gleichen Trott; daran kann man nichts ändern	2.22	1.08	.62	.09
<b>SAZ4</b>	Insgesamt gesehen: die Arbeit ist wirklich interessant und befriedigend	2.02	.85	.80	.21
<b>SAZ5</b>	Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	2.09	.93	.77	.39
<b>SAZ6</b>	Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?	2.74	1.17	.58	-.13
<b>SAZ7</b>	Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?	2.31	.89	.61	-.05
<b>SAZ8</b>	Wenn Sie noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den gleichen Beruf wählen?	2.44	1.32	.76	-.38
<b>SAZ_GESAMT</b>		2.32	.65	.83	

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; f bedeutet, dass das Item auf Grund einer zu niedrigen Faktorladung ausgeschlossen wurde

Antwortformat: 1=trifft voll zu bis 5=trifft nicht zu

## 4.2 Ergebnisse

### 4.2.1 Deskriptive Statistik

In diesem Kapitel werden einzelne Teile des Fragebogens deskriptiv dargestellt und einige interessante Ergebnisse abseits der Hypothesentestung präsentiert. Es werden die wesentlichen statistischen Kennwerte angegeben und teilweise grafisch dargestellt.

Die Ergebnisse der deskriptiven Statistik zeigen, dass in der Stichprobe die Erfahrung mit betrieblichen Weiterbildungen sehr hoch ist. Von den 122 Teilnehmenden der Befragung konnte der Großteil der Befragten die Frage nach der Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung mit Filterfunktion, zur Erhöhung der Sozialkompetenz bzw. der Fachkompetenz mit „ja“ beantworten. Alle Quoten liegen hier jenseits der 80%-Marke (s. Tabelle 7). Die Geschlechterverteilung zeigt hier, dass es keine relevante Bevorzugung von Männern oder Frauen gibt. Bezüglich des Besuchs von Weiterbildungen, die mit einem allgemein anerkannten Zertifikat abschließen, gelten diese Erkenntnisse nicht. Erstens waren sie einer kleineren Zielgruppe der Befragten vorbehalten (knapp 25%) und zweitens betrug die Quote der teilnehmenden Männer an der Gesamtteilnehmerquote knapp 80%.

**Tabelle 7: Teilnahmequote an betrieblicher Weiterbildung zu verschiedenen Themen**

	Geschlecht				Gesamt	
	Weiblich		Männlich		n	%
	n	%	n	%		
<b>Weiterbildung mit Filterfunktion</b>	52	42.6	49	40.2	101	82.8
<b>Weiterbildung zur Erhöhung der Fachkompetenz</b>	59	48.4	61	50	120	98.4
<b>Weiterbildung zur Erhöhung der Sozialkompetenz</b>	47	38.5	51	41.8	98	80.3
<b>Weiterbildung, Abschluss mit Zertifikat</b>	7	5.7	23	18.9	30	24.6

Die Befragten geben durchwegs hohe Zufriedenheit mit ihren besuchten Weiterbildungen an. Diese wurde für die in Tabelle 8 ersichtlichen Weiterbildungsmöglichkeiten

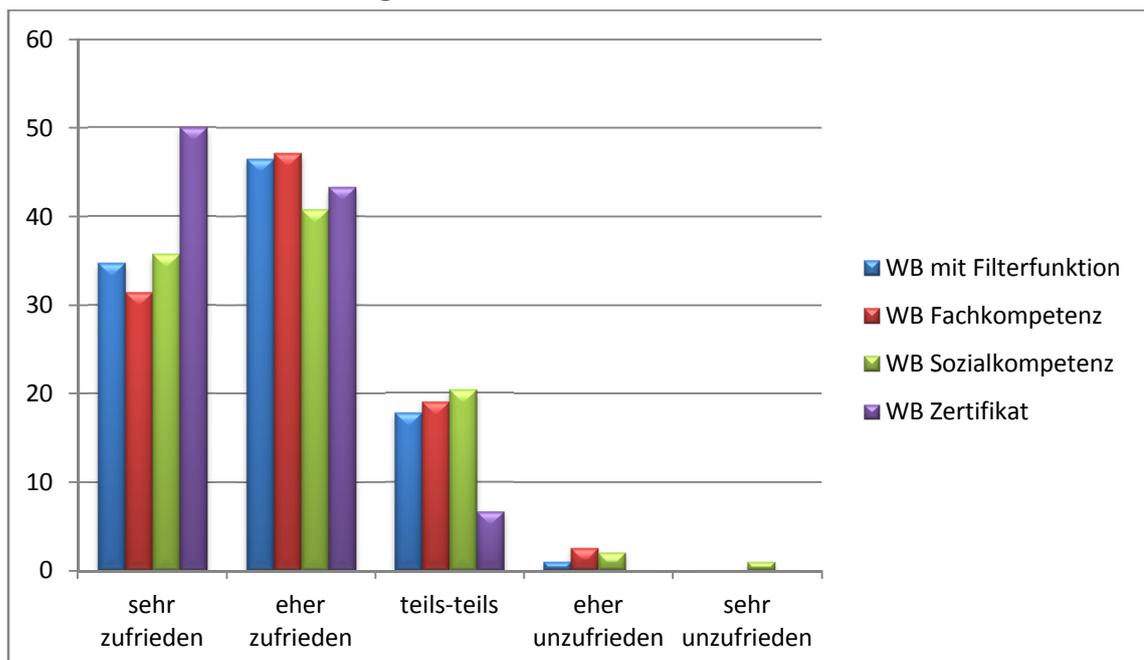
erhoben und zeigt mit Mittelwerten zwischen 1.52 und 1.89, wobei 1 die höchste und 5 die niedrigste Zufriedenheit ausdrückt, sehr gute Werte. Allgemein zeigen sich für Weiterbildungen, die mit Zertifikat abschließen die besten Zufriedenheitswerte. Die beiden schlechteren Antwortkategorien „eher unzufrieden“ und „sehr unzufrieden“ werden kein einziges Mal genannt.

**Tabelle 8: Zufriedenheit mit betrieblicher Weiterbildung zu verschiedenen Themen**

	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Zufriedenheit Weiterbildung mit Filterfunktion</b>	107	1.79	.76	1	4
<b>Zufriedenheit Weiterbildung zur Erhöhung der Fachkompetenz</b>	125	1.89	.80	1	4
<b>Zufriedenheit Weiterbildung zur Erhöhung der Sozialkompetenz</b>	101	1.87	.89	1	5
<b>Zufriedenheit Weiterbildung, Abschluss mit Zertifikat</b>	31	1.52	.68	1	3

Antwortformat: 1=sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden

**Abbildung 17: Zufriedenheit mit betrieblicher Weiterbildung zu verschiedenen Themen nach Antwortkategorien**



Die Befragung ergibt, dass die männlichen Teilnehmer der Stichprobe geringfügig mehr Probleme mit Verweigerung von betrieblicher Weiterbildung haben als die weiblichen Kolleginnen. In Summe ist die Zufriedenheit mit den Möglichkeiten zur betrieblichen Weiterbildung bzw. der Wunsch nach mehr Weiterbildung mit einem Mittelwert von 3.05 im erwarteten Mittelfeld der Antworten. Aus den drei Fragen zum Thema Verweigerung einer gewünschten betrieblichen Weiterbildung wurde eine Skala gebildet, die nun folgende statistische Kennwerte enthält.

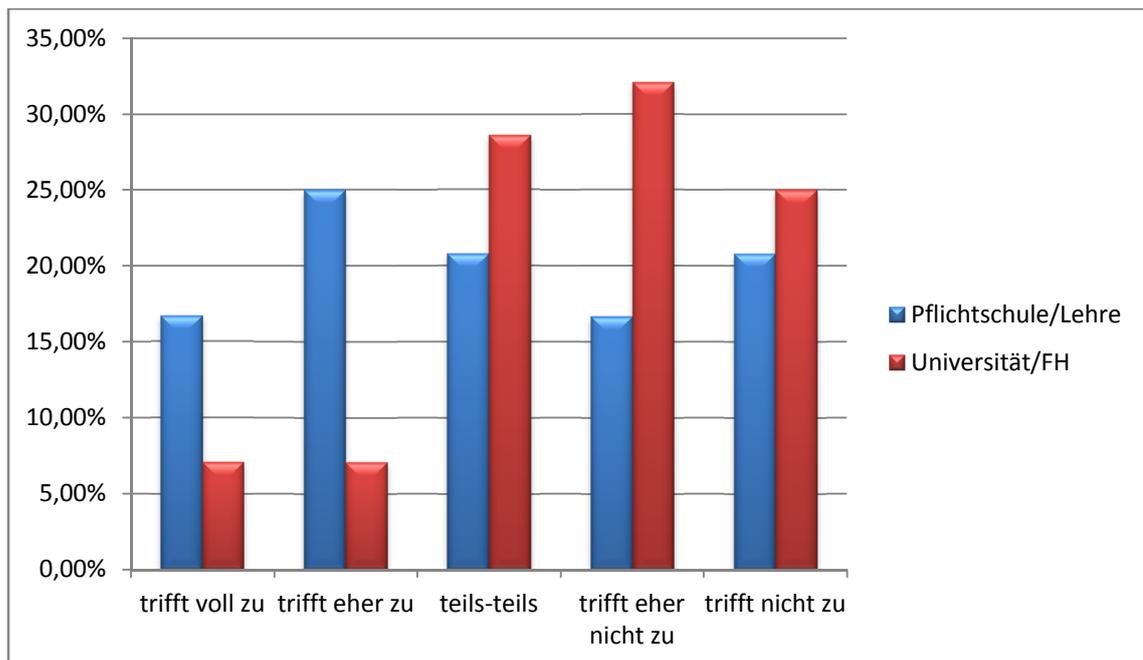
**Tabelle 9: Verweigerung einer gewünschten Betrieblichen Weiterbildung + Skala**

	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Verweigerung Frauen</b>	61	2.95	1.21	1	5
<b>Verweigerung Männer</b>	61	3.15	1.17	1	5
<b>Skala Verweigerung BW</b>	122	3.05	1.21	1	5

Antwortformat: 1=trifft voll zu bis 5=trifft nicht zu

Interessant ist hier auch, dass mehr als ein Drittel der befragten Personen mit Lehr- bzw. Pflichtschulabschluss angibt, Weiterbildungen verweigert zu bekommen (trifft voll zu bzw. trifft eher zu). Diese Zahl ist gegenüber den Absolventinnen und Absolventen von Universitäten bzw. Fachhochschulen sehr hoch (14,2%). Im Umkehrschluss geben beinahe zwei Drittel der Personen mit Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss an, dass sie keine oder wenig Probleme mit Verweigerung von betrieblichen Weiterbildungen haben, während dies nur etwa ein Drittel der Befragten mit Lehr- bzw. Pflichtschulabschluss von sich behaupten können.

**Abbildung 18: Verweigerung einer gewünschten Weiterbildung nach Bildungsniveau**



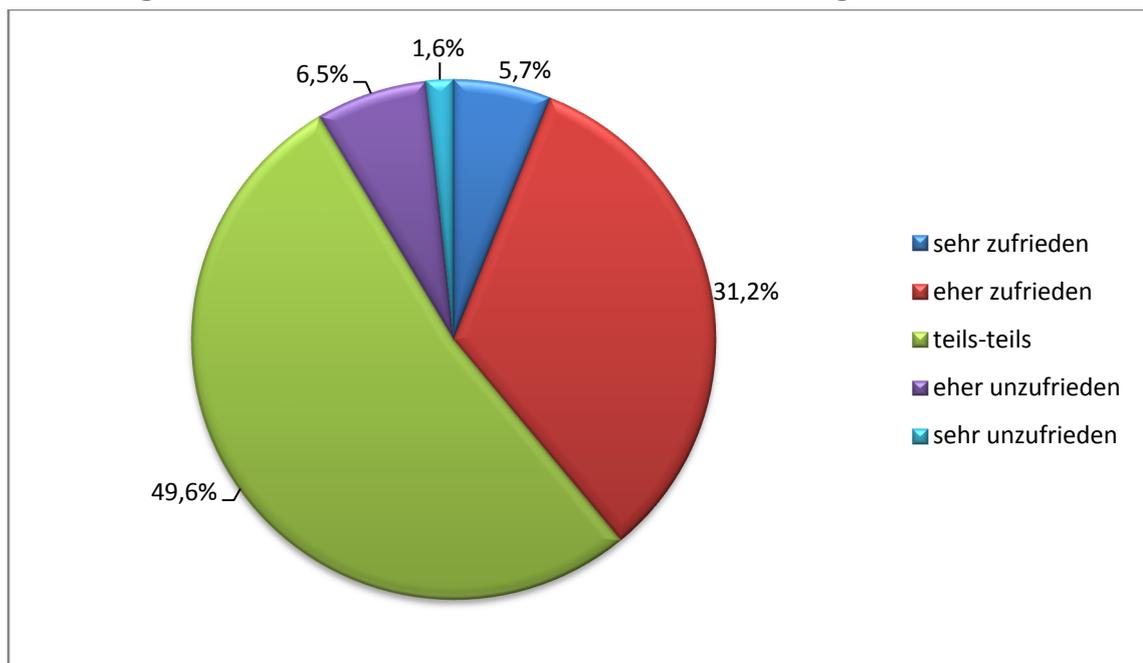
Die allgemeine Zufriedenheit mit der betrieblichen Weiterbildungssituation ist normalverteilt und zeigt bis auf wenige Ausnahmen keine Ausreißer. Die Zufriedenheit mit der Umsetzbarkeit der betrieblichen Weiterbildungen weist mit „nur“ 57,4% bei den sehr zufriedenen und eher zufriedenen Teilnehmenden den niedrigsten Wert auf. Die wenigsten sehr bzw. eher unzufriedenen und die meisten zufriedenen (sehr/eher zufrieden) Befragten finden sich in der Kategorie „Qualität der betrieblichen Weiterbildung“ (7,4%), was die Erkenntnisse aus den Zufriedenheitsfragen der vorigen Seiten bestätigt. Die Mittelwerte der gebildeten Skala weisen in Bezug auf die Geschlechterverteilung kaum Unterschiede auf (2.29 bei Frauen, 2.22 bei Männern). In Summe bezeichnen sich etwas mehr als ein Drittel der Befragten als sehr bzw. eher zufrieden mit der Gesamtsituation der betrieblichen Weiterbildung. Dem gegenüber stehen unter 10% sehr bzw. eher unzufriedene Teilnehmende an der Befragung.

**Tabelle 10: Zufriedenheit mit betrieblicher Weiterbildung Einzel-Items + Skala**

	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Vielfalt des Angebots</b>	122	2.23	1.03	1	5
<b>Qualität</b>	122	2.08	.81	1	5
<b>Rahmenbedingungen</b>	122	2.20	.94	1	5
<b>Effektivität</b>	122	2.27	.84	1	5
<b>Umsetzbarkeit</b>	122	2.35	.86	1	4
<b>Prozess zur Bewilligung</b>	122	2.40	1.05	1	5
<b>Skala Zufriedenheit Weiterbildung</b>	122	2.25	.68	1	5

Antwortformat: 1=sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden

**Abbildung 19: Zufriedenheit mit betrieblicher Weiterbildung Skala**



Erfreuliches ergibt auch die Frage nach der Zufriedenheit mit Dauer und Häufigkeit der betrieblichen Weiterbildungen. Mit einem Mittelwert von 2.14 ist die Zufriedenheit der Befragten mit der Dauer betrieblicher Weiterbildung noch etwas höher als jene in Bezug auf die Häufigkeit (2.45). Bei beiden Fragen wurde kein einziges Mal die Bewertung „sehr unzufrieden“ abgegeben.

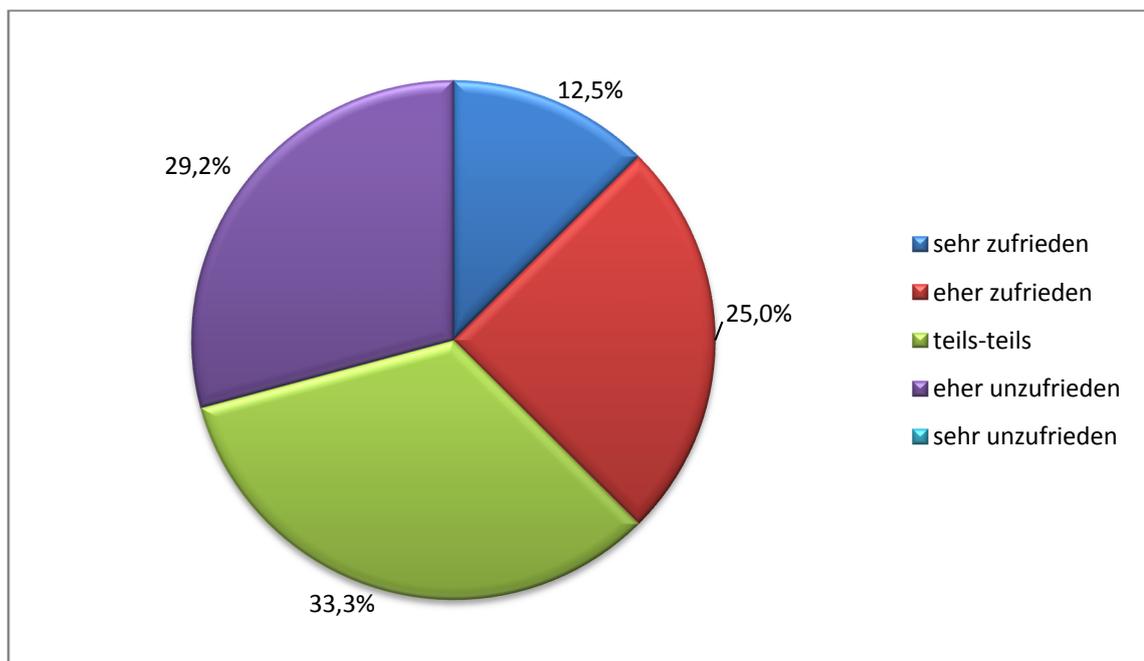
**Tabelle 11: Zufriedenheit mit Häufigkeit und Dauer betrieblicher Weiterbildungen**

	n	M	SD	Min	Max
<b>Zufriedenheit Dauer</b>	122	2.14	.82	1	4
<b>Zufriedenheit Häufigkeit</b>	121	2.45	.94	1	4

Antwortformat: 1=sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden

Die männlichen Befragten weisen mit knapp 77% sehr oder eher zufrieden in Bezug auf die Dauer der betrieblichen Weiterbildungen einen etwas besseren Wert auf als die befragten Frauen (67,2% sehr oder eher zufrieden). Ebenfalls zufriedener als ihre Kolleginnen und Kollegen anderer Bildungsniveaus sind Befragte mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Beinahe 80% der Befragten dieser Gruppe zeigen sich mit der Dauer ihrer betrieblichen Weiterbildungen sehr oder eher zufrieden. Ein besserer Wert wird in keiner der anderen Kategorien erreicht. Das Bild der unzufriedenen Teilnehmenden mit Lehr- bzw. Pflichtschulabschluss wird auch bei der Häufigkeit betrieblicher Weiterbildungen bestätigt. Beinahe ein Drittel der Befragten dieser Kategorie geben an mit der Häufigkeit betrieblicher Weiterbildung eher unzufrieden zu sein.

**Abbildung 20: Zufriedenheit mit der Häufigkeit betrieblicher Weiterbildung bei Teilnehmenden mit Lehr- bzw. Pflichtschulabschluss**



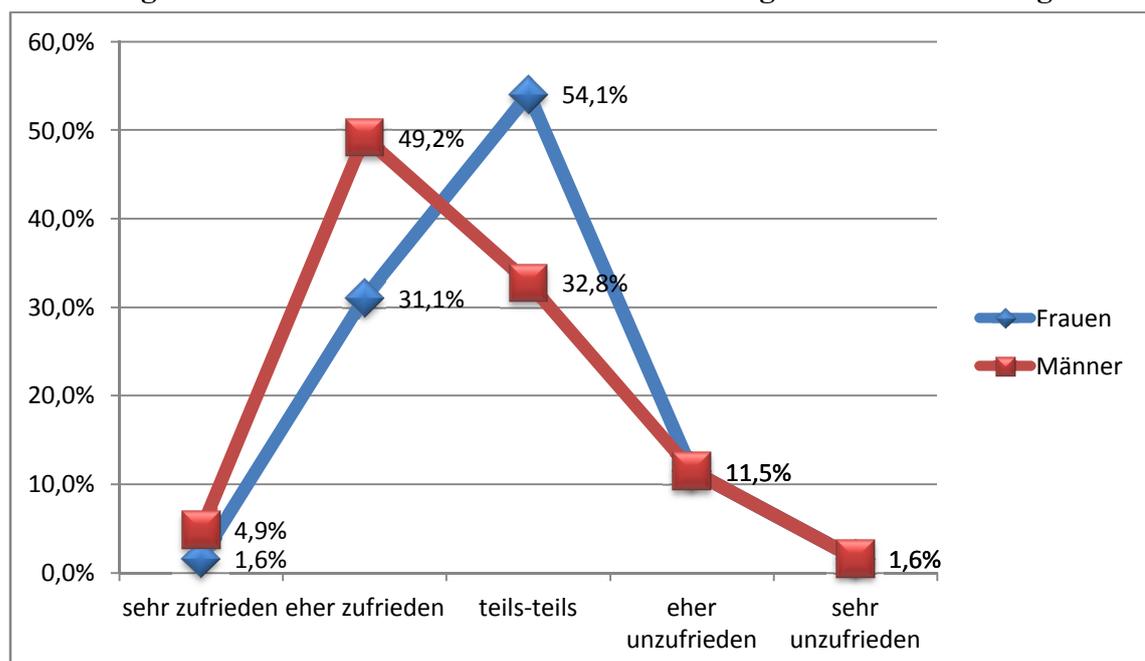
Betrachtet man das Themengebiet der Arbeitszufriedenheit zeigen sich mehrere interessante Dinge. Entgegen vieler anderer Untersuchungen geben die männlichen Teilnehmer etwas höhere Werte bei ihrer Arbeitszufriedenheit an als die weiblichen Befragten. Mit einem Mittelwert von 2.39 sind die befragten Frauen gegenüber den Männern, die im Mittel eine Arbeitszufriedenheit von 2.13 angaben, unzufriedener. Die höchste Unzufriedenheit wurde jedoch von einem männlichen Befragten angegeben (4.29). Bei Betrachtung der klassierten Skala lässt sich das Ergebnis leicht nachvollziehen: es gibt mehr sehr zufriedene und eher zufriedene männliche Teilnehmer, bei den weiblichen Teilnehmerinnen schätzen mehr als 50% ihre Arbeitszufriedenheit in der Klasse „teils-teils“ ein. Die Verteilung bei den eher und sehr Unzufriedenen ist bei beiden Geschlechtern gleich (11,5% bzw. 11,6%).

**Tabelle 12: Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht - Daten**

	n	M	SD	Min	Max
<b>Arbeitszufriedenheit Frauen</b>	61	2.39	.69	1	4.14
<b>Arbeitszufriedenheit Männer</b>	61	2.13	.75	1	4.29
<b>Skala Arbeitszufriedenheit</b>	122	2.26	.73	1	4.29

Antwortformat: 1=sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden

**Abbildung 21: Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht - grafische Darstellung**



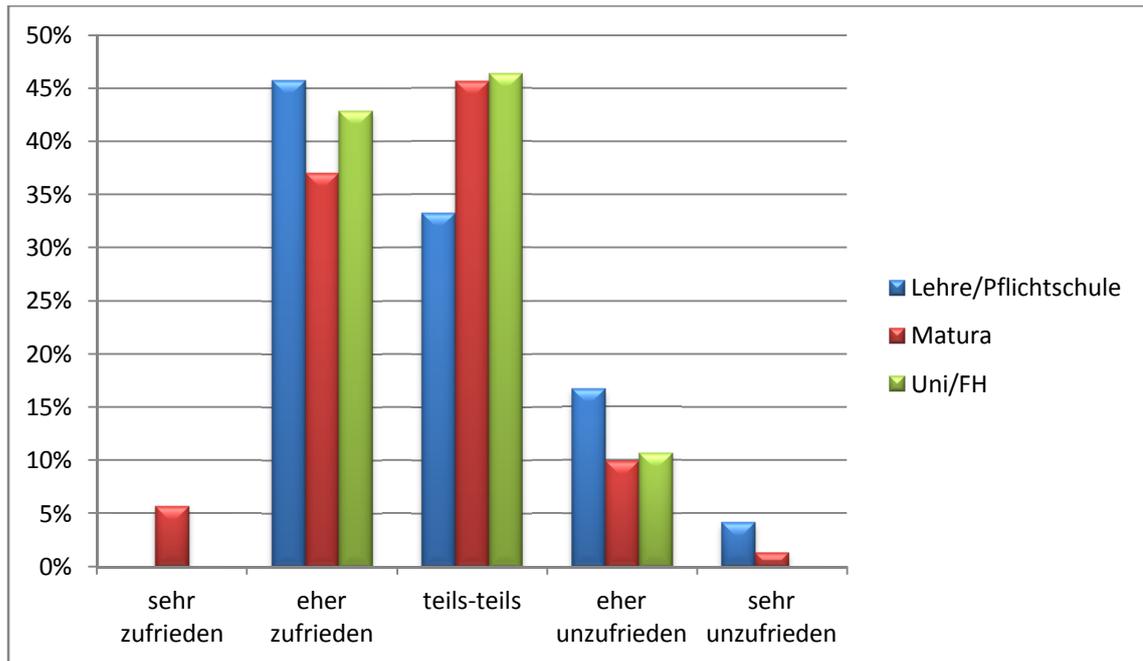
Wenig überraschend nach den bisherigen Erkenntnissen sind die Absolventinnen und Absolventen von Lehre und Pflichtschule die unzufriedensten Arbeitskräfte der gegenständlichen Erhebung. Zwar ist der Anteil der eher Zufriedenen relativ hoch (45,8%), jedoch hat diese Gruppe mit mehr als 20% eher und sehr unzufriedenen Arbeitskräften auch den größten Anteil in den negativen Kategorien. Die beiden anderen Bildungsniveaus (Matura bzw. Uni/FH) liegen in Anbetracht der Arbeitszufriedenheit ziemlich gleich auf. Während auf Maturaniveau 5,7% der Befragten sogar sehr zufrieden sind, konnte dieses Ergebnis von keinem bzw. keiner Befragten der Gruppe der Universitäts- und Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen erreicht werden. Dieser „Vorsprung“ wird jedoch bei den eher Zufriedenen wieder aufgeholt. Hier finden sich 37,1% der Maturantinnen und Maturanten und 42,9% der Personen mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss wieder. Auch in Anbetracht der Mittelwerte dieser drei Gruppierungen nach Bildungsniveaus ergeben sich die oben angeführten Erkenntnisse. Während der Mittelwert für Personen mit Lehr- bzw. Pflichtschulabschluss 2.35 beträgt, ist er bei Arbeitskräften mit Maturaabschluss mit 2.23 am besten. Absolventinnen und Absolventen von Universität und Fachhochschule liegen mit 2.28 ziemlich genau in der Mitte zwischen den beiden erstgenannten Gruppen.

**Tabelle 13: Arbeitszufriedenheit nach Bildungsniveau - Daten**

	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Arbeitszufriedenheit Lehre/Pflichtschule</b>	24	2.35	.81	1.14	4.29
<b>Arbeitszufriedenheit Matura</b>	70	2.23	.75	1	4.14
<b>Arbeitszufriedenheit Universität/Fachhochschule</b>	28	2.28	.64	1.29	3.57
<b>Skala Arbeitszufriedenheit</b>	122	2.26	.73	1	4.29

Antwortformat: 1=sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden

**Abbildung 22: Arbeitszufriedenheit nach Bildungsniveau – grafische Darstellung**



Aufgrund der extremen Schiefverteilung der Kategorie der Vollzeit- und Teilzeitkräfte (s. Kapitel 4.1.3) wurde auf eine weitere Untersuchungen mit Einfluss dieses Merkmals verzichtet.

#### 4.2.2 Testung der Hypothesen

In diesem Abschnitt wird überprüft, ob die in Kapitel 1.4 aufgestellten Hypothesen bestätigt werden können oder nicht. Da sowohl Unterschiede zwischen Gruppen als auch Zusammenhänge interessant sind, werden unterschiedliche Verfahren angewendet um festzustellen, ob diese Ergebnisse nur zufällig sind oder die aufgestellte Behauptung bestätigt werden kann. Die Irrtumswahrscheinlichkeit sollte dabei nicht größer sein als 5%.

Für die Überprüfung der Unterschiedshypothesen (H1, H2, H5 und H6) wurden Mann-Whitney-U-Tests durchgeführt, da keine Normalverteilung gegeben war. Mittels dieses Tests wird überprüft, ob die zentrale Tendenz zweier verschiedener Stichproben (zum Beispiel Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende) unterschiedlich ist. Die Werte der Stichproben werden dazu in einer Gruppe zusammengefasst und in aufsteigender Reihenfolge geordnet. Entsprechend der Position in der Reihenfolge werden Ränge verge-

ben. Daraufhin wird anschließend für jede Stichprobe getrennt, die Summe der Ränge berechnet. Ist die Summe der Ränge unterschiedlich, kann die Hypothese angenommen werden, ist die Tendenz jedoch gleich, muss die Behauptung verworfen werden.

Für die Testung der Zusammenhangshypothesen (H3, H4, H7 und H8) wurden Spearmans Rangkorrelationskoeffizienten gerechnet. Dieser misst die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Größen (zum Beispiel Verweigerung einer gewünschten betrieblichen Weiterbildung und Arbeitszufriedenheit). Hierfür werden für die beiden zu vergleichenden Gruppen Rangreihen gebildet und statistisch auf ihre Übereinstimmung getestet. Vorteil der Spearman-Korrelation ist, dass kein Intervallskalenniveau gegeben sein muss und dadurch Ausreißer in den Auswertungen keine Veränderung der Richtung oder Stärke der Korrelation bewirken. Aufgrund der fehlenden Normalverteilung des Fragebogens zur Arbeitszufriedenheit wurde dieses Verfahren ausgewählt.

#### 4.2.2.1 Hypothese 1

*Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) mit Filterfunktion besucht haben, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) ohne konkrete nächste Entwicklungsschritte besucht haben.*

Um diese Hypothese zu überprüfen wurde ein U-Test durchgeführt, der die Gruppe der Teilnehmenden mit der Gruppe der Nicht-Teilnehmenden an einer betrieblichen Weiterbildung mit Filterfunktion in Bezug auf ihre Arbeitszufriedenheit vergleichen sollte. Es zeigte sich, dass die Gruppe der Teilnehmenden im mittleren Rang einen Wert von 64.35 aufweist, der mittlere Rang der Gruppe der Nicht-Teilnehmenden war mit 47.81 wesentlich niedriger. Der U-Test ergab einen signifikanten Unterschied zwischen den Teilnehmenden und Nicht-Teilnehmenden ( $U(21,101) = 773$ ,  $z = -1.95$ ,  $p = .05$ ). Teilnehmende an Weiterbildung(en) mit Filterfunktion geben eine signifikant höhere Arbeitszufriedenheit an als Personen, die an Weiterbildungen ohne nächste Entwicklungsschritte teilgenommen haben. Die Hypothese kann somit angenommen werden.

**Tabelle 14: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 1**

	Arbeitszufriedenheit
Mann-Whitney-U	773
Wilcoxon-W	1004
Z	-1.95
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	.05

a. Gruppierungsvariable: Teilnahme an BW mit Filterfunktion

#### 4.2.2.2 Hypothese 2

*Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) zur Erhöhung der Sozialkompetenz besucht haben, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitskräfte, die betriebliche Weiterbildung(en) zur Erhöhung der Fachkompetenz besucht haben.*

Die Überprüfung der Hypothese stellte aufgrund der sehr starken Schiefverteilung der Gruppe eine besondere Herausforderung dar. 98 Befragte gaben an, sowohl an Fach- als auch Sozialkompetenzschulungen teilgenommen zu haben. 22 Personen fanden sich in der Gruppe der Teilnehmenden von Fachkompetenzschulungen und zwei Befragte hatten weder an der einen, noch an der anderen Schulung teilgenommen. Aufgrund dieser Angaben wurde für die Gruppe der Teilnehmenden an Schulungen zu beiden Themengebieten sowie der Gruppe der Teilnehmenden an ausschließlich Fachschulungen ein Mann-Whitney-U-Test durchgeführt, um den Gruppenunterschied zwischen den beiden zu eruieren. Dieser Test zeigte zwar Unterschiede in den mittleren Rängen, jedoch wiesen die Teilnehmenden von „nur“ Sozialkompetenzschulungen den höheren Wert (63.09) gegenüber der Gruppe der Personen, die beides besucht hatten (59.92). Die Berechnung ergab mit  $U(22,98) = 1021$ ,  $u = -.39$ ,  $p > .05$  keinen signifikanten Unterschied zwischen der Gruppe „Nur“-Sozialkompetenz und der Gruppe „Beides“. Die Hypothese muss somit verworfen werden.

**Tabelle 15: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 1**

	Arbeitszufriedenheit
Mann-Whitney-U	1021
Wilcoxon-W	5872
U	-.39
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	.698

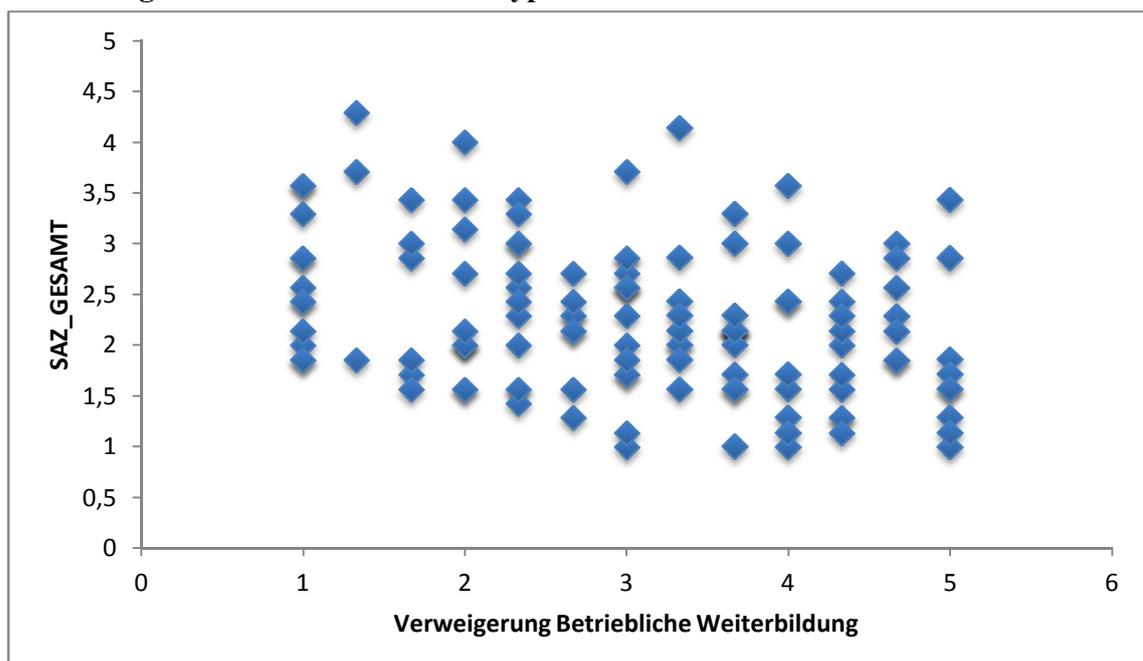
a. Gruppierungsvariable: Teilnahme BW zu Fach- und Sozialkompetenz

#### 4.2.2.3 Hypothese 3 und Hypothese 4

*Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Verweigerung einer gewünschten betrieblichen Weiterbildung durch die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber und der Arbeitszufriedenheit.*

Der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen wurde mittels einer Korrelation nach Spearman berechnet. Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten ergab einen signifikant negativen Zusammenhang ( $r_s = -.29$ ,  $p = .001$ ). Dieses Ergebnis ist auch in Tabelle 16 dargestellt. Das bedeutet, dass die Verweigerung einer gewünschten betrieblichen Weiterbildung einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Arbeitskräften im untersuchten Sektor hat. Die Hypothese kann somit beibehalten werden.

**Abbildung 23: Punkteschwarm zu Hypothese 3**

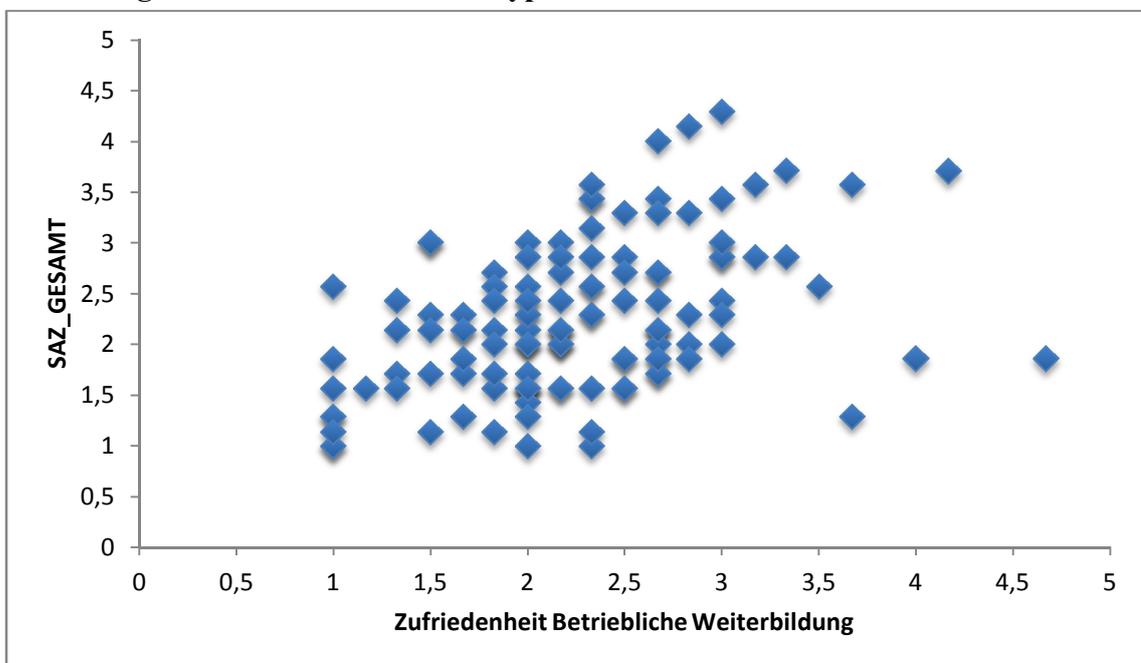


Hypothese 4 lautete:

*Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Arbeitskräfte mit der betrieblichen Weiterbildungssituation und der Arbeitszufriedenheit.*

Auch diese Hypothese wurde mittels Berechnung der Spearman-Korrelation getestet. Das Ergebnis zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang, wie in Tabelle 16 dargestellt ( $r_s = .44$ ,  $p < .001$ ). Die Irrtumswahrscheinlichkeit beträgt also unter 0.1%. Hiermit wurde festgestellt, dass Personen, die mit der betrieblichen Weiterbildungssituation in ihrem Unternehmen zufrieden sind eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen, als Personen, die mit der betrieblichen Weiterbildungssituation in ihrem Unternehmen unzufrieden sind. Die Hypothese kann also angenommen werden.

**Abbildung 24: Punkteschwarm zu Hypothese 4**



**Tabelle 16: Korrelationskoeffizienten der Skalen Verweigerung BW und Zufriedenheit BW**

Skala	Arbeitszufriedenheit
Verweigerung BW	-.29*
Zufriedenheit BW	.43**

\* bedeutet  $p = .001$ ; \*\* bedeutete  $p < .001$

#### 4.2.2.4 Hypothese 5

*Arbeitskräfte, die unerwünschte betriebliche Weiterbildung(en) besuchen mussten, wiesen eine niedrigere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitskräfte, die keine unerwünschte(n) betriebliche Weiterbildung(en) besuchen mussten.*

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde analog Hypothese 1 ein Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Sie wurde im Fragebogen mit drei Items abgefragt, die unterschiedliche Ergebnisse lieferten. Das erste Item lautete: „Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen, obwohl ich sie für nicht relevant für meine Tätigkeit sehe/gesehen habe“. Hier zeigte sich, dass der mittlere Rang für die Gruppe der gezwungenen Teilnehmenden bei 56.74 liegt und damit wesentlich geringer ist als bei der Gruppe der Befragungsteilnehmer, die diese Frage mit nein beantworten konnten (72.03). Das Ergebnis ist mit  $p < .05$  signifikant. Personen, die an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen mussten, obwohl sie diese nicht für relevant hielten, sind signifikant weniger arbeitszufrieden als Personen, denen diese Erfahrung erspart geblieben ist ( $U(81,38) = 1196$ ,  $z = -2.22$ ,  $p = .03$ ).

**Tabelle 17: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 5\_1**

	Arbeitszufriedenheit
Mann-Whitney-U	1196
Wilcoxon-W	4766
Z	-2.22
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	.03

a. Gruppierungsvariable: Zwang1

Die zweite Frage zur Testung dieser Hypothese bearbeitete das Thema des Zwangs zur Weiterbildung, obwohl diese oder sehr ähnliche Weiterbildungen bereits absolviert wurden. Personen, die an solchen betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen mussten, wiesen zwar eine niedrigere Arbeitszufriedenheit auf, jedoch war das Ergebnis mit  $p = > .05$  nicht signifikant, da die Irrtumswahrscheinlichkeit zu hoch ist.

**Tabelle 18: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 5\_2**

	Arbeitszufriedenheit
Mann-Whitney-U	1542
Wilcoxon-W	4702
Z	-.84
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	.40

a. Gruppierungsvariable: Zwang2

Die letzte Frage zum Themengebiet des Zwangs lautete: „Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, obwohl ich mich kompetent genug fühle/geföhlt hatte“. Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede in den mittleren Rängen (57.84 gegenüber 68.22), jedoch wird auch hier das notwendige Signifikanzniveau nicht erreicht, um einen Zufall auszuschließen.

**Tabelle 19: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 5\_3**

	Arbeitszufriedenheit
Mann-Whitney-U	1409.50
Wilcoxon-W	4569.50
Z	-1.55
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	.12

a. Gruppierungsvariable: Zwang3

Durch das ausschließlich in einem Teilbereich signifikante Ergebnis kommt die Autorin zum Schluss, dass die Hypothese verworfen werden muss.

#### 4.2.2.5 Hypothese 6

*Arbeitskräfte, die an betrieblicher/betrieblichen Weiterbildung(en) teilgenommen haben, die mit einem Zertifikat bestätigt wurden, weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Arbeitskräfte, die keine zertifizierte(n) betriebliche(n) Weiterbildung(en) besuchen durften.*

Die Auswertung zu Hypothese 6 mittels eines U-Tests zeigte, dass auch diese leider verworfen werden muss. Die Teilnehmenden an betrieblichen Weiterbildungen mit zertifiziertem Abschluss wiesen mit einem Mittleren Rang von 55.15 zwar einen besseren Wert bei der Arbeitszufriedenheit auf als die Nicht-Teilnehmenden, jedoch konnte das Ergebnis aufgrund einer zu hohen Irrtumswahrscheinlichkeit nicht anerkannt werden ( $U(92,20) = 1189.5$ ;  $z = -1.14$ ;  $p = .26$ ).

**Tabelle 20: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 6**

	Arbeitszufriedenheit
Mann-Whitney-U	1189.5
Wilcoxon-W	1654.5
U	-1.14
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	.26

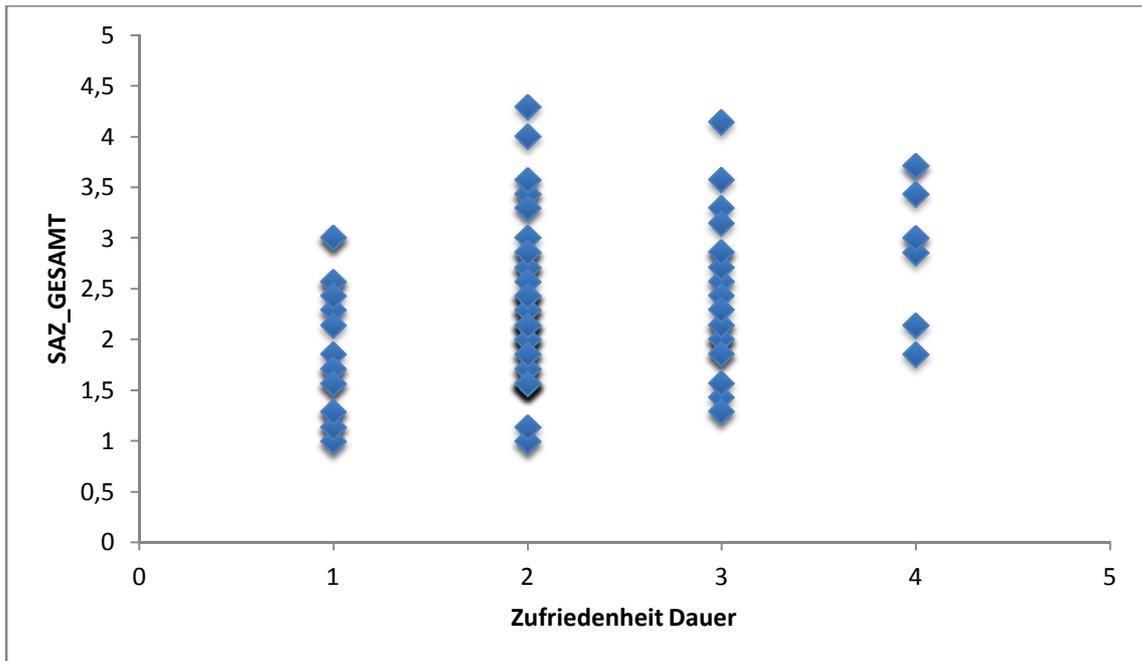
a. Gruppierungsvariable: Teilnahme BW mit Zertifikat

#### 4.2.2.6 Hypothese 7 und Hypothese 8

*Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Dauer der besuchten betrieblichen Weiterbildung(en) und der Arbeitszufriedenheit.*

Hypothese 7 wurde mittels Berechnung der Spearman-Korrelation getestet. Es konnte ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit der Dauer betrieblicher Weiterbildungen gefunden werden ( $r_s = .29$ ,  $p = .001$ ). Das bedeutet, dass Arbeitskräfte, die mit der Dauer ihrer betrieblichen Weiterbildungen zufrieden sind eine signifikant höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen als Personen, die sich längere oder kürzere betriebliche Weiterbildungen wünschen (s. auch Tab. 21). Die Hypothese kann also angenommen werden.

**Abbildung 25: Punkteschwarm zu Hypothese 7**

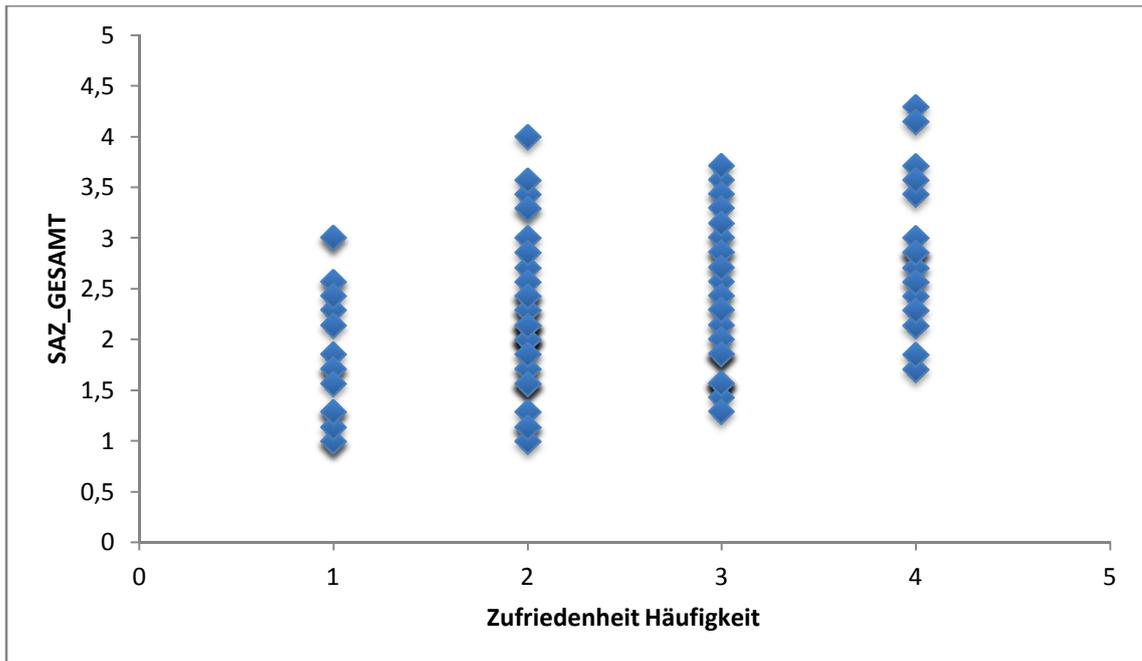


Hypothese 8 lautete:

*Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Häufigkeit der besuchten betrieblichen Weiterbildung(en) und der Arbeitszufriedenheit.*

Auch die Testung der letzten Hypothese erfolgte mittels Ermittlung des Korrelationskoeffizienten nach Spearman. Die Überprüfung ergab einen signifikanten positiven Zusammenhang ( $r_s = .38$ ,  $p < .001$ ). Befragungsteilnehmende, die mit der Häufigkeit betrieblicher Weiterbildungen zufrieden waren gaben auch bei der Arbeitszufriedenheit höhere Werte an. Die Hypothese wird hiermit beibehalten.

**Abbildung 26: Punkteschwarm zu Hypothese 8**



**Tabelle 21: Korrelationskoeffizienten der Items Zufriedenheit Dauer und Zufriedenheit Häufigkeit**

Item	Arbeitszufriedenheit
Zufriedenheit Dauer	-.29*
Zufriedenheit Häufigkeit	.38**

\* bedeutet  $p = .001$ ; \*\* bedeutete  $p < .001$

## 5 Diskussion

Ziel der Arbeit war es, den Einfluss von betrieblicher Weiterbildung auf die Arbeitszufriedenheit von Arbeitskräften im Finanzdienstleistungssektor zu beurteilen. Es wurden verschiedene Facetten betrieblicher Weiterbildung ausgewählt und die entsprechende Zielgruppe dazu befragt. Die Teilbereiche waren:

- Teilnahme an Weiterbildungen mit Filterfunktion
- Teilnahme an Weiterbildungen zu Fach- bzw. Sozialkompetenz
- Probleme mit Verweigerung betrieblicher Weiterbildung
- Zufriedenheit mit der Weiterbildungssituation im Betrieb
- Zwang zur Weiterbildung

- Teilnahme an Weiterbildungen mit Zertifikat
- Zufriedenheit mit Dauer und Häufigkeit

Darüber hinaus wurde für alle Teilnehmenden die Arbeitszufriedenheit mittels der Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit von Fischer & Lück (1972) erhoben.

## 5.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Erhebung zum Thema Weiterbildung mit Filterfunktion, also der Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung mit dem Ziel nach Absolvierung ein neue Funktion oder einen neuen Verantwortungsbereich zu übernehmen, zeigte einen signifikanten positiven Unterschied. Arbeitskräfte, die Schulungen mit Filterfunktion besucht hatten, wiesen eine signifikant höhere Arbeitszufriedenheit auf. Damit wurde die aufgestellte Hypothese unterstützt und die Erwartung der Autorin bestätigt.

Die aufgestellte Behauptung zum Thema des unterschiedlichen Einflusses von Fach- bzw. Sozialkompetenzweiterbildung konnte nur begrenzt beantwortet werden (Details s. Kapitel 5.2). Der Gruppenvergleich zwischen den Befragten, die ausschließlich an betrieblicher Weiterbildung zum Thema Sozialkompetenz teilgenommen haben und jenen, die Fach- sowie Sozialkompetenzschulungen besucht hatten ergab keinen signifikanten Unterschied. Die Hypothese musste somit verworfen werden.

Die dritte Hypothese betrachtete das Thema der Verweigerung von betrieblicher Weiterbildung. Die Korrelation zeigte einen, wenn auch schwachen, signifikant negativen Zusammenhang von Verweigerung und Arbeitszufriedenheit. Das Ergebnis wurde aufgrund der positiven Zusammenhänge von Weiterbildungsangebot im Unternehmen und Arbeitgeberattraktivität (Gomes & Neves, 2012, S. 223ff; Holtbrügge & Kreppel 2012, S. 1ff) erwartet. Die Hypothese kann somit angenommen werden.

Die Analyse der Zufriedenheit mit der Weiterbildungssituation im Unternehmen zeigte ebenfalls das erwartete Ergebnis. Es wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Weiterbildungssituation und der Arbeitszufriedenheit gefunden. Dieses Ergebnis wurde aufgrund der bereits gefunden positiven Korrelationen zum Thema Weiterbildungsangebot und Arbeitgeberattraktivität (Gomes & Neves, 2012, S. 223ff; Holtbrügge & Kreppel 2012, S. 1ff) erwartet.

Die Frage, ob sich der verpflichtende Besuch unerwünschter Weiterbildungsmaßnahmen negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt, kann nicht eindeutig mit ja oder nein beantwortet werden. Das Ergebnis der Hypothesenprüfung zeigt, dass Befragte, die an Weiterbildungen teilnehmen mussten, die sie für nicht relevant erachtet hatten, gegenüber Personen, die diese Erfahrung nicht machen mussten, eine signifikant niedrigere Arbeitszufriedenheit angaben. Die anderen beiden Fragen (verpflichtende Teilnahme, obwohl Ähnliches oder Gleiches bereits absolviert; verpflichtende Teilnahme, obwohl kompetent genug) ergaben keine signifikanten Ergebnisse. Besonders enttäuschend ist hier, dass die Signal- und Filtertheorie (Arrow, 1973; Spence, 1973) nicht bestätigt werden konnte. Insofern muss diese Hypothese vorerst verworfen werden bzw. sollte in Folgestudien noch detaillierter untersucht werden.

Ob betriebliche Weiterbildung, deren Absolvierung mit einem anerkannten Zertifikat bestätigt wird, höhere Arbeitszufriedenheit auslöst, sollte in Hypothese 6 untersucht werden. Leider ergab sich auch hier nicht das notwendige Signifikanzniveau, um einen Zufall auszuschließen. Die Hypothese musste somit verworfen werden. Auf mögliche Ursachen dieses Ergebnisses wird in Kapitel 5.2 hingewiesen.

Zuletzt wurde die Zufriedenheit mit Häufigkeit und Dauer betrieblicher Weiterbildungen in Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit untersucht. Beide Hypothesen konnten mit signifikant positiven Zusammenhängen angenommen werden. Sowohl die Zufriedenheit mit der Dauer als auch jene mit der Häufigkeit löst höhere Arbeitszufriedenheit bei Vertriebsarbeitskräften im Finanzdienstleistungssektor aus.

## **5.2 Kritische Betrachtung der Ergebnisse**

Mit einer Quote von 101 Teilnehmenden gegenüber nur 21 Nicht-Teilnehmenden an Weiterbildungsmaßnahmen mit Filterfunktion wurde seitens der Autorin nicht gerechnet. Es ist hier zu überdenken, ob die Fragestellung Unklarheiten auslöst. Besonders im Fokus sollten hier Personen stehen, denen eine neue Position in Aussicht gestellt wurde, zu deren Erlangen sie jedoch noch bestimmte Weiterbildungen zu absolvieren hatten. Es ist zu hinterfragen, ob tatsächlich über 80% der Befragten solch eine Weiterbildung organisiert bzw. finanziert bekommen haben. Aufgrund der extremen Einseitigkeit der Untersuchung sollte die Hypothese nochmals geprüft werden, um dann zu einem eindeutigeren Ergebnis (Signifikanzniveau lag genau bei .05) zu kommen.

Auch bei den Fragestellungen zur zweiten Hypothese war die Verteilung der Befragten sehr einseitig, was nicht von vorneherein zu erwarten war. 98 Personen hatten an Schulung zu Fach- sowie Sozialkompetenz teilgenommen, 22 Personen fehlte die Erfahrung mit betrieblicher Weiterbildung zum Thema Sozialkompetenz. Zwei Befragte gaben an, weder an Fach- noch an Sozialkompetenzschulungen teilgenommen zu haben. Die Hypothese konnte somit nur sehr eingeschränkt, in Form der Messung des Gruppenunterschieds zwischen den „Nur“-Sozialkompetenzschulungsteilnehmenden und den Teilnehmenden, die Weiterbildung zu beiden Themen besucht hatten, getestet werden. Auch hier sollte die Fragestellung überdacht werden, um eine korrekte und umfassende Hypothesentestung zu ermöglichen. Eine größere Stichprobe könnte hier auch Ergebnisse liefern, um alle vier Gruppen (keine Schulung, nur Fachkompetenzschulung, nur Sozialkompetenzschulung, beides) sinnvoll miteinander vergleichen zu können. Aufgrund der geringen Stichprobengröße und der oben angeführten Verteilung war dies leider nicht möglich.

Für Hypothese 3 und 4 konnten signifikante Zusammenhänge gefunden werden. Bei Hypothese 3, der Verweigerung gewünschter betrieblicher Weiterbildung ist dieser Zusammenhang mit  $p = -.29$  relativ schwach. Eine Verbesserung des Ergebnisses könnten weitere Items, die noch andere Gründe für die Verweigerung aus Sicht der Unternehmensleitung abfragen, bringen.

Der für die Zufriedenheit mit der betrieblichen Weiterbildung und der Arbeitszufriedenheit gefundene Zusammenhang ist mit  $p = .43$  wesentlich stärker. Dies könnte einerseits am etwas besseren Cronbachs Alpha liegen, andererseits wurde diese Skala auch mit mehr Items abgefragt und damit mehrere Facetten berücksichtigt.

Das inhomogene Ergebnis von Hypothese 5 wirft einige Fragen auf, die für zukünftige Studien relevant sein könnten. Die Relevanz der Weiterbildung für die gegenständliche Arbeit spielt offenbar eine größere Rolle als die gefühlte eigene Kompetenz. Dies könnte von der persönlichen Wissbegierigkeit der Befragten und der Suche nach weiteren Erkenntnissen, auch in schon bekannten Bereichen, herrühren. Eine mögliche Erklärung für das nicht signifikante Ergebnis in Bezug auf die bereits absolvierten ähnlichen oder gleichen Schulungen könnte sein, dass besonders in rechtlichen Themen im Finanzdienstleistungsbereich ständige Weiterentwicklung erfolgt. Inhalte, die während der Schul- bzw. Hochschulbildung noch aktuell waren, sind in der heutigen Zeit bereits überholt.

Das überraschendste Ergebnis der Untersuchung lieferte die Testung der Hypothese zur zertifizierten betrieblichen Weiterbildung und deren Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit. Hier konnte wider Erwartens kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden, darüber hinaus war die angegebene Arbeitszufriedenheit bei den Teilnehmenden an Weiterbildungen mit Zertifikat niedriger. Eine mögliche Erklärung liegt hier in der schiefen Verteilung der Befragten. Es wurden nur 30 Teilnehmende gefunden, die an zertifizierten betrieblichen Weiterbildungen teilgenommen hatten. Dementsprechend gab es 98 Personen, die kein Zertifikat erworben hatten. Eine weitere mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass der Signaltheorie von Spence (1973) folgend, das Zertifikat als Signal für eine andere Position gesehen werden kann. Die Erlangung der Zertifizierung alleine bewirkt jedoch nicht zwingend eine höhere Position. Wenn nun in der Gruppe der Zertifizierten zwar die Bedingung „Teilnahme an Weiterbildung“ erfüllt war, jedoch der oder die Befragte noch keine Auswirkung in Form einer verantwortungsvolleren Position im Unternehmen bemerken konnte, ist der Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit natürlich nicht gegeben. Darüber hinaus hätte eine Abfrage der Funktion im Unternehmen (Führungskraft oder Angestellte/Angestellter) weitere Aufschlüsse geben können.

In Bezug auf Häufigkeit und Dauer betrieblicher Weiterbildung ergaben sich signifikante, positive Zusammenhänge, was den Erwartungen entsprochen hat. Die Hypothese könnte an Praxisrelevanz gewinnen, wenn auch die optimale Dauer bzw. Häufigkeit betrieblicher Weiterbildungen von den Befragten erhoben werden würde. Hiervon wurde jedoch abgesehen, da dieses Maß von jedem Individuum subjektiv und unter Betrachtung verschiedener Argumente angegeben werden würde und insofern eine Umsetzung zur Zufriedenheit aller eher unwahrscheinlich erscheint.

Die Arbeitszufriedenheit wurde mit der Kurzversion der Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit von Fischer & Lück gemessen (1972). Während aus der Langversion in Summe vier Skalen gebildet werden, sollte die Kurzversion eine Skala der „allgemeinen Arbeitszufriedenheit“ ergeben. Die Faktorenanalyse ergab jedoch, dass ein Item die Reliabilität der Skala empfindlich störte. Die Löschung des Items und Weiterverwendung der Skala kann nun kritisch betrachtet werden, da die Messmethode von Fischer & Lück als anerkannt gilt und in vielen Studien bereits verwendet wurde. Die Veränderung des standardisierten Fragebogens wurde trotzdem, vor dem Hintergrund verlässlicherer Daten, durchgeführt.

Zur Arbeitszufriedenheit allgemein wurden in Kapitel 3.2 eine Reihe von Determinanten angeführt. Die betriebliche Weiterbildung als Determinante der Arbeitszufriedenheit ist zwar vielfach bestätigt, jedoch sollte beachtet werden, dass es noch eine Vielzahl anderer Auslöser für hohe oder weniger hohe Arbeitszufriedenheit gibt.

Insgesamt wäre eine Vergrößerung der Stichprobe wünschenswert und würde die Bedeutsamkeit der Ergebnisse verstärken. Mit 122 Teilnehmenden wurde die erforderliche Stichprobengröße von 100 Personen zwar erreicht, jedoch könnte eine Befragung über einen länger andauernden Zeitraum als vier Wochen bzw. mit intensiverem Medieneinsatz auch außerhalb des Netzwerks der Autorin diese Anzahl wesentlich erhöhen.

Von einer Studienteilnehmerin wurde berichtet, dass in ihrem Fachgebiet (steuerliche Nutzung von Versicherungen) in den vergangenen Jahren keine Änderungen der fachlichen Inhalte stattgefunden habe bzw. es keine Weiterbildungsanbieter auf diesem Gebiet gibt. Ihre persönliche Ausbildung fand nicht in Form von Fachschulungen, sondern als reines learning-by-doing unter Anleitung ihrer Führungskraft statt. In Anbetracht dieses Falls ist eine Verzerrung der Ergebnisse zu befürchten.

### **5.3 Beantwortung der Forschungsfrage und praktische Implikationen**

Zusammenfassend hat sich in der vorliegenden Studie gezeigt, dass verschiedene Facetten betrieblicher Weiterbildung Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben, andere jedoch, von deren Relevanz die Autorin überzeugt war, nicht.

Der positive Einfluss von betrieblichen Weiterbildungen mit Filterfunktionen konnte unter den in Kapitel 5.2 dargestellten Einschränkungen bestätigt werden. Hiermit ist bewiesen, dass die Wertschätzung, die eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter durch die Wissensgenerierung zur Erweiterung des Aufgabengebiets bekommt, nicht nur eine klügere, sondern auch eine zufriedenerere Arbeitskraft bewirkt. Eine Implikation für die Praxis wäre die Einarbeitung dieser Erkenntnisse in die – sofern vorhanden - Ausbildungspläne für junge Arbeitskräfte im Unternehmen. Ziel könnte die stufenweise Anreicherung des Arbeitsgegenstands, jeweils nach Absolvierung der entsprechenden Ausbildung, sein. Dies minimiert einerseits das Risiko für den Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin, da die Arbeitskraft nur Tätigkeiten ausübt, für die sie auch kompetent ist, andererseits fördert es die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin.

Die Erhebung hat gezeigt, dass ein weiterer Ausbau von Fachkompetenzschulungen im Sektor der Vertriebsarbeitskräfte im Finanzdienstleistungssektor kaum möglich ist. Betriebliche Weiterbildung zum Thema Sozialkompetenz ist ebenfalls bereits weit verbreitet, weswegen hier auch keine signifikanten Zusammenhänge oder Unterschiede gefunden werden konnten. Es drängt sich die Frage auf, ob hier zuviel bzw. das Richtige an Weiterbildung angeboten wird und ob durch eine Evaluierung der Bildungsmaßnahmen eine Priorisierung stattfinden könnte. Jedenfalls impliziert das vorliegende Ergebnis, dass in diesem Themengebiet weiter geforscht werden sollte.

Eine oben erwähnte Evaluierung und damit Straffung des Bildungsangebotes hätte unter Umständen zur Folge, dass das Bildungsbudget weitere, andere, von Arbeitskräften gewünschte Weiterbildungen erlaubt. Der negative Einfluss von Verweigerung betrieblicher Weiterbildung auf die Arbeitszufriedenheit könnte somit verhindert werden. Eine weitere Handlungsempfehlung für eventuell nachfolgende Studien ist hier, das Themengebiet mit mehr Items abzufragen, da das Ergebnis nur auf Basis von drei Items berechnet wurde.

Das Achten auf die Qualität, Rahmenbedingungen, Effektivität und Umsetzbarkeit betrieblicher Weiterbildung sollte in jedem Unternehmen – in oder abseits der Finanzdienstleistungsbranche – Standard sein. Die neue Erkenntnis jedoch ist, dass diese Dinge einen signifikant positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Teilnehmenden an betrieblichen Weiterbildungen haben. Insofern sollte die Qualität der Lehrenden, die Ausbildungsräumlichkeiten und die Methoden zum Erlernen der neuen Inhalte nochmals überprüft und laufend evaluiert werden. Sofern noch nicht vorhanden, kann die Einführung von Bildungscontrolling hier einen wesentlichen Beitrag leisten.

Dass die Verpflichtung zur Weiterbildung in manchen Gebieten (zum Beispiel zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen) gerade im Finanzdienstleistungswesen ein notwendiges Übel ist, ist allgemein bekannt. Besonders jedoch Weiterbildungen, die vom Teilnehmenden als nicht relevant erachtet werden, sollten laut vorliegenden Ergebnissen vermieden werden. Dies reduziert erstens Kosten und erhöht zweitens die Arbeitszufriedenheit. Als Implikation für die Praxis ist daher eine genaue Bildungsbedarfsplanung durchzuführen, in die im Optimalfall der oder die Betroffene oder zumindest Arbeitskräfte mit gleichem oder ähnlichem Aufgabengebiet eingebunden sein sollten. Auch hier bieten sich weiterführende Studien an, die das Thema Weiterbildungsverpflichtung aufgreifen und genauer untersuchen.

In der untersuchten Zielgruppe der Vertriebsarbeitskräfte in Finanzdienstleistungsunternehmen spielen Zertifikate laut vorliegenden Ergebnissen eine untergeordnete Rolle im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Für die Planung von Weiterbildungen für Vertriebsarbeitskräfte im Allgemeinen ist jedoch die Erkenntnis wesentlich, dass die Investition von vielen Tausenden Euro in teure MBA-Programme oder andere kostspielige Zertifizierungen keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der zertifizierten Person hat und deswegen überdacht werden sollte. Ein weiterer interessanter Forschungsansatz wäre hier, die Zielgruppe auf Führungskräfte mit bzw. ohne akademischer Vorbildung einzugrenzen.

Der signifikant positive Zusammenhang von Zufriedenheit mit Dauer und Häufigkeit betrieblicher Weiterbildungen und Arbeitszufriedenheit impliziert, dass hier eine genaue Evaluierung von stattgefundenen bzw. zukünftigen Weiterbildungsaktivitäten erfolgen sollte. Es liegt nahe, dass die optimale Dauer von Weiterbildungen von Umfang und Komplexität abhängt, daher ist eine retrograde Evaluierung zu bevorzugen. Ein interessanter Forschungsansatz könnte auch sein, die Unterschiede zwischen häufigen, kürzeren und selteneren, längeren Weiterbildungsmaßnahmen zu erheben.

Als Conclusio bietet sich die Erkenntnis an, dass betriebliche Weiterbildung Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Vertriebsarbeitskräften im Finanzdienstleistungssektor hat, jedoch auf diesem Feld noch sehr viel Forschungsarbeit zu leisten ist.

## Literaturverzeichnis

- Albers, Hans-Jürgen (2008). Arbeitszufriedenheit. In May, Hermann (Hrsg.). Handbuch zur ökonomischen Bildung. 9. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Albrecht, Günter (1997). Neue Anforderungen an Ermittlung und Bewertung von beruflicher Kompetenz. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.). Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterentwicklung in der Transformation – Fakten und Visionen. S. 85 – 140. Münster: Waxmann Verlag
- Arrow, Kenneth J. (1973). Higher Education as a Filter. *Journal of Public Economics*, 2, 3, S. 193-216.
- Asplund, Rita (2004). The provision and effects of company training: A brief review of the literature. ETLA Discussion Papers, The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA) No. 907.
- Bach, Georg (2015). Effizient und strategisch. *Personalwirtschaft*, Heft 2/2015, S. 32-34.
- Baethge, Martin/ Oberbeck, Herbert (1986). Zukunft der Angestellten: Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Baethge, Martin/Dobischat, Rolf/Husemann, Rudolf/Lipsmeier, Antonius/Schiersmann, Christiane/Weddig, Doris (1990). Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung – aus Sicht von Arbeitnehmern. In: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.). Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven (Teil II), S. 193 – 500. Bonn: Bock.
- Becker, Rolf/Hecken, Anna E. (2009). Berufliche Weiterbildung – theoretische Perspektiven und empirische Befunde. In Becker, Rolf (Hrsg.). Lehrbuch der Bildungssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Berthel, Jürgen (1992). Fort- und Weiterbildung. In Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang (Hrsg.). Handwörterbuch des Personalwesens (2. Auflage), S. 883-898. Stuttgart: C.E. Pöschel Verlag.

- Bildungsakademie der Österreichischen Versicherungswirtschaft (2007). Universitätslehrgänge für Versicherungswirtschaft. Online: [Abfrage am 15.3.2015].
- Borg, Ingwer/Allerbeck, Mechthild (1977). Eine Analyse der Gesamtstruktur von Neuberger's "Arbeitsbeschreibungsbogen" zur Messung der Arbeitszufriedenheit. Problem und Entscheidung, 19. S. 1-30.
- Böheim, Rene/Schneeweis, Nicole (2007). Renditen betrieblicher Weiterbildung in Österreich. In Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (Hrsg.). Materialien für Wirtschaft und Gesellschaft, Nr. 203. Wien.
- Briscoe, Jon P., & Hall, Douglas T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: do they work. Organizational Dynamics, 28. S. 37-51.
- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich Eberhard (1975). Arbeitszufriedenheit. Huber: Bern.
- Bundesgesetz über die Ordnung von Unterricht und Erziehung in den im Schulorganisationsgesetz geregelten Schulen (1986). §34 Form und Umfang der abschließenden Prüfungen. BGBl. Nr. 472/1986.
- Clark, Andrew/Oswald, Clark/Warr Peter (1996): Is job satisfaction U-shaped in age? Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69. S. 57-81.
- Dearden, Lorraine/Reed Howard/Van Reenen John (2006). The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data. Oxford bulletin of economics and statistics, 68(4), S. 397-421.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). Measuring job satisfaction in surveys – Comparative analytical report. Online: [http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf](http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf) . [Abfrage am 6.3.2015].
- Eurostat (2010a). Anteil der Kosten für Weiterbildung (Kurse) an den gesamten Arbeitskosten (alle Unternehmen), nach Kostenart und NACE Rev. 2. Online: [Abfrage am 28.3.2015].
- Eurostat (2010b). Hours in CVT courses per 1 000 hours worked (all enterprises), by NACE Rev. 2. Online: . [Abfrage am 28.3.2015].

- Eurostat (2010c). Prozentualer Anteil der Beschäftigten (Unternehmen insgesamt), welche an Weiterbildungskursen teilnehmen, nach Geschlecht und nach Größenklasse. Online: . [Abfrage am 28.3.2015].
- Eurostat (2010d). Weiterbildende Unternehmen als Anteil an allen Unternehmen, nach Weiterbildungstyp und NACE Rev. 2 (%). Online: [Abfrage am 28.3.2015].
- Fischer, Lorenz (1989). Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, Lorenz (Hrsg.) (1991). Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie
- Fischer, Lorenz/Belschak, Frank (2006). Objektive Arbeitszufriedenheit? Oder: Was messen wir, wenn wir nach der Zufriedenheit mit der Arbeit fragen? In Fischer, Lorenz (Hrsg.). Arbeitszufriedenheit. 2. Auflage. S. 80-111. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, Lorenz/Lück, Helmut E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 64-76.
- Gebert, Dieter/von Rosenstiel, Lutz (1996): Organisationspsychologie. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer
- Gebert, Dieter/von Rosenstiel, Lutz (2002). Organisationspsychologie. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer
- Gesundheits- und Krankenpflegegesetz (1997). §4 Allgemeine Berufspflichten (2). BGBl. I Nr. 108/1997.
- Gewerbeordnung (1994). §136a Gewerbliche Vermögensberatung (6). BGBl. 194/1994
- Gomes, Daniel Roque/Neves, Joao S. (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3. S. 223–234
- Gnefkow, Thomas (2008). Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung. Dissertation an der Universität Bielefeld.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara (1959): *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Herzberg, Frederick (2003). Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: *Harvard Business manager*. 4/03, S. 50-62.

- Holtbrügge, Dirk/Kreppel, Heidi (2012). Employer Attractiveness of Chinese, Indian, and Russian firms in Germany. Signaling effects of HR practices. LASER Discussion Papers Nr. 66, Erlangen-Nürnberg
- Hüning, Hasko (2013). Großbetrieblicher Dienstleistungssektor in den neuen Bundesländern: Finanzdienstleistungen, Einzelhandel, Krankenpflege. Wiesbaden: Springer.
- Iaffaldano, Michelle T./Muchinsky, Paul M. (1985). Job satisfaction and job performance. A Metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 97, S. 251-273.
- Johannes Kepler Universität Linz (2003). Universitätslehrgang für Finanzdienstleistungen. Online: [Abfrage am 15.3.2015].
- Judge, Timothy A./Thoresen, Carl J./Bono, Joyce E./ Patton, Gregory K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship. A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, S. 376-407.
- Kaiser, Roselinde H. (2002). Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit von Ärzten im Krankenhaus: eine empirische Untersuchung in Hessen, Rheinland-Pfalz und im Saarland. Köln: Deutscher Ärzte-Verlag.
- Kirchler, Erich (Hrsg.) (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3. Auflage. Wien: Facultas.
- Krogstad, Unni/Hofoss, Dag/Veenstra, Marijke/Hjortdahl, Per (2006). Predictors of job satisfaction among doctors, nurses and auxiliaries in Norwegian hospitals: relevance for micro unit culture. *Human Resources for Health*, 4(1), S. 3ff.
- Kröll, M. (1996). Ein integratives Konzept zur beruflichen Kompetenzentwicklung. *Arbeit*, 3(5), S. 359-383.
- Kuwan, Helmut/Seidel, Sabine (2013). Weiterbildungsbarrieren und Teilnahmemotive. In Bilger, Frauke/Gnahn, Dieter/Hartmann, Josef/Kuper, Harm (Hrsg.). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland: Resultate des Adult Education Survey 2012*, S. 209-231. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Landeslehrer-Dienstrechtsgesetz (1984). §43 Arbeitszeit der Landeslehrer mit Ausnahme der Berufsschullehrer (3) Z4. BGBl. 302/1984.
- Lehmann, Gabriele/Nieke, Wolfgang (2000). Zum Kompetenzmodell. Online: [Abfrage am 15.2.2015]

- Locke, Edwin A./Henne, Douglas (1986). Work motivation theories. In Cooper, Cary L./ Robertson Ivan T. (Eds) (1997). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Locke, Edwin A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunette, Marvin D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1297-1349). Chicago: Rand McNally
- Malleck, Karoline (2008). *Studienzufriedenheit der Psychologiestudierenden an der Universität Wien 2008*. Diplomarbeit an der Universität Wien.
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harpers.
- Mertel, Barbara (2006). *Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives*. Inaugural Dissertation an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Neuberger, Oswald/Allerbeck, Mechthild (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB)"*. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.
- Nguyen, Anh Ngoc/Taylor, Jim/Bradley, Steve (2003). *Job autonomy and Job satisfaction: new evidence*. Lancaster University: Management School Working Paper 2003/050.
- Österreichischer Verband Financial Planners (2015). Was steht hinter dem Kürzel CFP®?. Online: [Abfrage am 15.3.2015]
- Ostroff, Cheri (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance. An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, S. 963-974.
- Pechar, Hans (2006). *Bildungsökonomie und Bildungspolitik*. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 2. Münster: Waxmann Verlag.
- Porter, Lyman W./Steers, Richard M. (1973). Organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. In *Psychological Bulletin*, Nr. 80, S. 151-176.
- Rodehuth, Maria (1999). *Weiterbildung und Personalstrategien: eine ökonomisch fundierte Analyse der Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge*. In Weber, Wolfgang/Martin, Albert, Nienhüser, Werner. *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, 10. Band. München; Mering: Hampp.

- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications* (9<sup>th</sup> Edition). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schneeberger, Arthur (2012). Editorial. *Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs*, Ausgabe 17, S. 2-8. Online: [Abfrage am 28.8.2014]
- Schneeberger, Arthur/Petanovitsch, Alexander/Nowak Sabine (2008). *Qualifizierungsleistungen der Unternehmen in Österreich. Unternehmensbefragung und Analyse europäischer Erhebungen. IBW Forschungsbericht Nr. 145.* Online: [Abfrage am 15.2.2015]
- Scholz, Christian (1994). *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. 4. Auflage. München: Vahlen
- Six, Bernd/Kleinbeck, Uwe (1989). *Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit*. In: *Enzyklopädie der Psychologie*. Band 3. Göttingen: Hogrefe.
- Skalli, Ali/Theodossiou, Ioannis/Vasileiou, Efi. (2008). *Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction*. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5). S. 1906-1920.
- Sonntag, Karlheinz/Schmidt-Rathjens, Claudia (2004). *Kompetenzmodelle - Erfolgsfaktoren im HR-Management?* *Personalführung*, 37. S. 18-26.
- Spelsiek, Jan (2005). *Motivationsorientierte Steuerung des Wissenstransferverhaltens – Modellierung, empirische Analyse und Anreizgestaltung*. Wiesbaden: Springer.
- Spence, Michael (1973). *Job market signaling*. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), S. 355-374.
- Staehele, Wolfgang H. (1999). *Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. München: Vahlen.
- Statistik Austria (2008). *Betriebliche Weiterbildung 2005*. Wien: Verlag Österreich.
- Statistik Austria (2012). *Erwachsenenbildungsbericht 2011*. Wien: Verlag Österreich.
- Statistik Austria (2013). *Betriebliche Weiterbildung 2010*. Wien: Verlag Österreich.
- Stiefel, Rolf T. (1979). *Überbetriebliche Weiterbildung besser nutzen – Schneller Lerntransfer in den Betrieb*. Berlin: Beuth.

- Tränkle, Ulrich (1982). Untersuchungen zur Verständlichkeit dreier Fragebogen zur Messung der Arbeitszufriedenheit. *Psychologie und Praxis*, 26. S. 170-181.
- Tsioras, Petros A. (2012). Status and Job Satisfaction of Greek Forest Workers. *Small-scale Forestry*, 11, S. 1-14.
- Von Rosenstiel, Lutz (1992). *Betriebsklima geht jeden an!* 4. Auflage. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Von Rosenstiel, Lutz/Molt, Walter/Rüttinger, Bruno (2005). *Organisationspsychologie*. 9. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Vroom, Victor (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley
- Weinert, Ansfried B. (1992). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. 3. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weinert, Ansfried B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. 4. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weinert, Ansfried B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Witt, L. Alan/Nye, Lendell G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 77(6). S. 910.
- WU Executive Academy (2015). *MBA Programm Finance*. Online: [Abfrage am 15.3.2015]

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil weiterbildungsaktiver Unternehmen in Europa .....	10
Abbildung 2: Anteil der Weiterbildungsstunden je 1000 Arbeitsstunden in Europa.....	11
Abbildung 3: Anteil der Teilnehmenden an betrieblicher Weiterbildung in Europa.....	12
Abbildung 4: Anteil der Kosten betrieblicher Weiterbildung an den Arbeitskosten in Europa.....	13
Abbildung 5: Anteil der weiterbildungsaktiven Unternehmen nach Branche.....	15
Abbildung 6: Bildungshindernisse (AES 2007) .....	20
Abbildung 7: Entwicklungsphasen des strategie- und evidenzbasierten Kompetenzmodells nach Sonntag und Schmidt-Rathjens (2004).....	22
Abbildung 8: Kompetenz-Modell nach Lehmann und Nieke.....	23
Abbildung 9: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	31
Abbildung 10: Einfluss von Motivatoren und Hygienefaktoren auf die Arbeitszufriedenheit nach Herzberg.....	34
Abbildung 11: Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975) .....	36
Abbildung 12: Fragen zu Verweigerung von betrieblicher Weiterbildung.....	42
Abbildung 13: Fragen zu Verpflichtung zur Teilnahme an Weiterbildung.....	42
Abbildung 14: Verteilung der Befragten nach Geschlecht.....	45
Abbildung 15: Verteilung der Befragten nach Ausbildungsniveau .....	45
Abbildung 16: Verteilung der Befragten nach Ausmaß des Beschäftigungsverhältnisses .....	46
Abbildung 17: Zufriedenheit mit betrieblicher Weiterbildung zu verschiedenen Themen nach Antwortkategorien .....	51
Abbildung 18: Verweigerung einer gewünschten Weiterbildung nach Bildungsniveau	53
Abbildung 19: Zufriedenheit mit betrieblicher Weiterbildung Skala .....	54
Abbildung 20: Zufriedenheit mit der Häufigkeit betrieblicher Weiterbildung bei Teilnehmenden mit Lehr- bzw. Pflichtschulabschluss.....	55

Abbildung 21: Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht - grafische Darstellung .....	56
Abbildung 22: Arbeitszufriedenheit nach Bildungsniveau – grafische Darstellung.....	58
Abbildung 23: Punkteschwarm zu Hypothese 3 .....	61
Abbildung 24: Punkteschwarm zu Hypothese 4.....	62
Abbildung 25: Punkteschwarm zu Hypothese 7 .....	66
Abbildung 26: Punkteschwarm zu Hypothese 8.....	67

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Funktionen betrieblicher Weiterbildung .....	17
Tabelle 2: Übersicht über die Theorien der Arbeitszufriedenheit.....	30
Tabelle 3: Übersicht Motivatoren und Hygienefaktoren.....	33
Tabelle 4: Skala Verweigerung BW.....	47
Tabelle 5: Skala Zufriedenheit Betriebliche Weiterbildung.....	48
Tabelle 6: Skala SAZ_GESAMT .....	49
Tabelle 7: Teilnahmequote an betrieblicher Weiterbildung zu verschiedenen Themen .	50
Tabelle 8: Zufriedenheit mit betrieblicher Weiterbildung zu verschiedenen Themen....	51
Tabelle 9: Verweigerung einer gewünschten Betrieblichen Weiterbildung + Skala .....	52
Tabelle 10: Zufriedenheit mit betrieblicher Weiterbildung Einzel-Items + Skala .....	54
Tabelle 11: Zufriedenheit mit Häufigkeit und Dauer betrieblicher Weiterbildungen.....	55
Tabelle 12: Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht - Daten .....	56
Tabelle 13: Arbeitszufriedenheit nach Bildungsniveau - Daten.....	57
Tabelle 14: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 1.....	60
Tabelle 15: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 1.....	61
Tabelle 16: Korrelationskoeffizienten der Skalen Verweigerung BW und Zufriedenheit BW .....	62
Tabelle 17: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 5_1.....	63
Tabelle 18: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 5_2.....	64
Tabelle 19: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 5_3.....	64
Tabelle 20: U-Test-Ergebnisse zu Hypothese 6.....	65
Tabelle 21: Korrelationskoeffizienten der Items Zufriedenheit Dauer und Zufriedenheit Häufigkeit .....	67

# Anhang

## Anhang 1 – Erhebungsinstrument

### Satisfied Sales Staff - Betrieblicher Weiterbildung sei Dank?

#### Guten Tag!

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH soll das Thema "Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszufriedenheit bei Vertriebsmitarbeitern" untersucht werden. Ein Thema, das gerade in der heutigen Zeit von großem Interesse ist.

Auf den folgenden Seiten finden Sie Fragen zu diesen Themenbereichen. Dabei geht es darum, wie Sie die jeweilige Situation beurteilen. Es gibt somit keine richtigen oder falschen Antworten, sondern Ihre persönliche Meinung zählt. Als betriebliche Weiterbildung werden jegliche berufsbezogene Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gesehen, die Ihr/e Dienstgeber/in anbietet und zumindest zum Teil finanziert.

Alle Angaben werden anonym ausgewertet und streng vertraulich behandelt.

Kreuzen Sie bitte für jede Aussage jene Antwort im Fragebogen an, die Ihrer Meinung nach am ehesten zutrifft. Für die Auswertung ist es wichtig, dass Sie alle Fragen beantworten, also den Fragebogen vollständig beantworten.

Alle berufstätigen Personen im Vertrieb von Finanzdienstleistungsunternehmen sind somit herzlich eingeladen, an der Befragung teilzunehmen!  
Die Beantwortung wird in etwa 10 Minuten Zeit beanspruchen.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an:

Sandra Oehler

[Sandra.oehler@mail.fernfh.ac.at](mailto:Sandra.oehler@mail.fernfh.ac.at)

#### Berufstätigkeit

**Sind Sie für ein Finanzdienstleistungsunternehmen (Banken, Versicherungen, Vermögensberater,...) im Vertrieb tätig? \***

- ja  
 nein

**Haben Sie schon an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen (Seminare, Trainings, Lehrgänge,...) teilgenommen? \***

- ja  
 nein

#### Seite 3

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Umfrage.  
Es ist an dieser Stelle wesentlich zwischen berufsbezogenen und betrieblichen Weiterbildungen zu unterscheiden.

Von betrieblicher Weiterbildung wird in vorliegender Studie gesprochen, sofern es sich um eine von Ihrer/m Arbeitgeber/in organisierte und zumindest zum Teil finanzierte Weiterbildung handelt.  
Beispielhaft sind dafür: Seminare, Coachings, Trainings(programme), Fachvorträge oder auch akademische (Weiter-)Bildungen.

Nicht Gegenstand der Untersuchung ist z.B. ein berufsbegleitendes Studium, welches Sie aus persönlichen Gründen absolvieren. Dies gilt auch, wenn Ihre außerbetriebliche Weiterbildung in Ihren beruflichen Kontext passt.

#### Seite 4

**Haben Sie eine betriebliche Weiterbildung besucht, die verpflichtend war, um eine neue Funktion oder einen neuen Verantwortungsbereich zu übernehmen? \***

- ja  
 nein

## Seite 5

Wie zufrieden waren Sie mit dieser Weiterbildung? \*

	sehr zufrieden	eher zufrieden	teils-teils	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
Zufriedenheit Filter	<input type="radio"/>				

## Seite 6

Haben Sie eine betriebliche Weiterbildung zum Thema Fachkompetenz besucht?  
Gemeint sind Fachvorträge, Produktschulungen, Seminare zu rechtlichen Themen,...

ja

nein

## Seite 7

Wie zufrieden waren Sie mit dieser Weiterbildung? \*

	sehr zufrieden	eher zufrieden	teils-teils	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
Zufriedenheit Fach	<input type="radio"/>				

## Seite 8

Haben Sie eine betriebliche Weiterbildung zum Thema Sozialkompetenz besucht?  
Gemeint sind Kommunikationstrainings, Motivationsseminare, Teambuildings,...

ja

nein

## Seite 9

Wie zufrieden waren Sie mit dieser Weiterbildung? \*

	sehr zufrieden	eher zufrieden	teils-teils	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
Zufriedenheit Sozial	<input type="radio"/>				

## Seite 10

Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu? \*

	trifft voll zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ich habe Interesse an weiterer betrieblicher Weiterbildung, aber mein/e Dienstgeber/in bewilligt sie nicht	<input type="radio"/>				
Mein/e Dienstgeber/in muss sparen, deswegen kann nicht mehr so viel Geld in betriebliche Weiterbildung investiert werden	<input type="radio"/>				
Ich wünsche mir mehr Möglichkeiten zur betrieblichen Weiterbildung bei meinem/meiner Dienstgeber/in	<input type="radio"/>				

## Seite 11

Wie zufrieden sind Sie mit der betrieblichen Weiterbildungssituation bei Ihrem/Ihrer Dienstgeber/in? \*

	sehr zufrieden	zufrieden	teils-teils	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
Vielfalt des Angebots an betrieblichen Weiterbildungen	<input type="radio"/>				
Qualität der betrieblichen Weiterbildungen	<input type="radio"/>				
Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildungen	<input type="radio"/>				
Effektivität der betrieblichen Weiterbildungen	<input type="radio"/>				
Umsetzbarkeit der betrieblichen Weiterbildungen	<input type="radio"/>				
Prozess zur Bewilligung betrieblicher Weiterbildungen	<input type="radio"/>				

## Seite 12

Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen, obwohl ich sie für nicht relevant für meine Tätigkeit sehe/gesehen habe \*

- ja  
 nein

Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, obwohl ich diese oder sehr ähnliche bereits absolviert habe/hatte (bei anderen Dienstgeber/innen, im Zuge der Schul- bzw. Hochschulausbildung,...) \*

- ja  
 nein

Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, obwohl ich mich kompetent genug fühle/gefühlte hatte \*

- ja  
 nein

## Seite 13

Haben Sie schon an betrieblichen Weiterbildungen teilgenommen, die mit einem allgemein anerkannten Zertifikat abgeschlossen haben?  
Gemeint sind z.B. BÖV-Prüfung, MBA,... \*

- ja  
 nein

## Seite 14

Wie zufrieden waren Sie mit dieser Weiterbildung? \*

	sehr zufrieden	eher zufrieden	teils-teils	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
Zufriedenheit Zertifikat	<input type="radio"/>				

## Seite 15

### Wie zufrieden sind Sie mit der Dauer und Häufigkeit Ihrer betrieblichen Weiterbildungen? \*

	sehr zufrieden	eher zufrieden	teils-teils	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
Zufriedenheit Dauer	<input type="radio"/>				
Zufriedenheit Häufigkeit	<input type="radio"/>				

## Arbeitszufriedenheit

### Inwieweit treffen folgende Aussagen für Sie zu? \*

	trifft voll zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Meine Arbeit macht mir Spaß, aber man sollte nicht zuviel erwarten	<input type="radio"/>				
Ich habe richtig Freude an der Arbeit	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit läuft immer im gleichen Trott; daran kann man nichts ändern	<input type="radio"/>				
Insgesamt gesehen: die Arbeit ist wirklich interessant und befriedigend	<input type="radio"/>				
Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	<input type="radio"/>				
Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?	<input type="radio"/>				
Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?	<input type="radio"/>				
Wenn Sie noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den gleichen Beruf wählen?	<input type="radio"/>				

## Allgemeine Angaben

Zum Abschluss bitte ich Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person:

### Geschlecht \*

- weiblich  
 männlich

### Schulbildung \*

- Pflichtschule/Lehre  
 Matura  
 Universitäts-/Fachhochschulabschluss

**Vollzeit/Teilzeitbeschäftigung \***

Bitte hier die Angabe Ihrer Wochenarbeitszeit laut Dienstvertrag, nicht Ihrer tatsächlich geleisteten Wochenstunden.

- unter 15 Wochenstunden
- 15-29 Wochenstunden
- mehr als 30 Wochenstunden

**Danke!**

Vielen Dank für die Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Umfrage.

Die vorliegende Studie bezieht sich auf eine bestimmte Zielgruppe, der Sie leider nicht angehören.

Ich bitte Sie trotzdem, den Link an Personen, die im Vertrieb von Finanzdienstleistungsunternehmen (Versicherungen, Banken, Vermögensberater,...) tätig sind, weiterzuleiten.

Herzlichen Dank.

**Vielen Dank!**

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage.

Sollten Sie an den Ergebnissen der Untersuchung interessiert sein, bitte ich Sie um kurze Kontaktaufnahme per Mail. Sie erhalten nach Fertigstellung den Studienbericht gerne kostenlos per Mail zugesendet.

Bitte leiten Sie den Umfragelink auch an andere Kolleg/innen aus dem Vertrieb von Finanzdienstleistungsunternehmen weiter.

Mit freundlichen Grüßen,  
Sandra Oehler

[sandra.oehler@mail.fernfh.ac.at](mailto:sandra.oehler@mail.fernfh.ac.at)

Die Umfrage ist beendet. Vielen Dank für die Teilnahme.

Das Fenster kann nun geschlossen werden.

## Anhang 2 - Codebuch

Vertrieb	Sind Sie für ein Finanzdienstleistungsunternehmen (Banken, Versicherungen, Vermögensberater,...) im Vertrieb tätig?	1 = ja 0 = nein
Teilnahme_BW	Haben Sie schon an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen (Seminare, Trainings, Lehrgänge,...) teilgenommen?	1 = ja 0 = nein
Teilnahme_Filter	Haben Sie eine betriebliche Weiterbildungsmaßnahme besucht, die verpflichtend war, um eine neue Funktion oder einen neuen Verantwortungsbereich zu übernehmen?	1 = ja 0 = nein
Zuf_Filter	Wie zufrieden waren Sie mit dieser Weiterbildung?	1 = sehr zufrieden 2 = eher zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
Teilnahme_Fach	Haben Sie eine betriebliche Weiterbildung zum Thema Fachkompetenz besucht? Gemeint sind Fachvorträge, Produktschulungen, Seminare zu rechtlichen Themen,...	1 = ja 0 = nein
Zuf_Fach	Wie zufrieden waren Sie mit dieser Weiterbildung?	1 = sehr zufrieden 2 = eher zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
Teilnahme_Sozial	Haben Sie eine betriebliche Weiterbildung zum Thema Sozialkompetenz besucht? Gemeint sind Kommunikationstrainings, Motivationsseminare, Teambuildings,...	1 = ja 0 = nein

Zuf_Sozial	Wie zufrieden waren Sie mit dieser Weiterbildung?	1 = sehr zufrieden 2 = eher zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
Verweigerung1	Ich habe Interesse an weiterer betrieblicher Weiterbildung, aber mein/e Dienstgeber/in bewilligt sie nicht	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
Verweigerung2	Mein/e Dienstgeber/in muss sparen, deswegen kann nicht mehr so viel Geld in betriebliche Weiterbildung investiert werden	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
Verweigerung3	Ich wünsche mir mehr Möglichkeiten zur betrieblichen Weiterbildung bei meinem/meiner Dienstgeber/in	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
BWZufriedenheit1	Vielfalt des Angebots an betrieblichen Weiterbildungen	1 = sehr zufrieden 2 = zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
BWZufriedenheit2	Qualität der betrieblichen Weiterbildungen	1 = sehr zufrieden 2 = zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
BWZufriedenheit3	Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildung	1 = sehr zufrieden 2 = zufrieden 3 = teils-teils

		4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
BWZufriedenheit4	Effektivität der betrieblichen Weiterbildungen	1 = sehr zufrieden 2 = zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
BWZufriedenheit5	Umsetzbarkeit der betrieblichen Weiterbildungen	1 = sehr zufrieden 2 = zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
BWZufriedenheit6	Prozess zur Bewilligung betrieblicher Weiterbildungen	1 = sehr zufrieden 2 = zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
Zwang1	Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen, obwohl ich sie für nicht relevant für meine Tätigkeit gesehen habe	1 = ja 0 = nein
Zwang2	Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, obwohl ich diese oder sehr ähnliche bereits absolviert habe/hatte (bei anderen Dienstgeber/innen, im Zuge der Schul- bzw. Hochschulausbildung,...)	1 = ja 0 = nein
Zwang3	Ich muss/musste an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, obwohl ich mich kompetent genug fühle/gefühlte hatte	1 = ja 0 = nein
Teilnahme_Zertifikat	Haben Sie schon an betrieblichen Weiterbildungen teilgenommen, die mit einem allgemein anerkannten Zertifikat abgeschlossen haben? Gemeint sind z.B. BÖV-Prüfung, MBA,...	1 = ja 0 = nein

Zuf_Zertifikat	Wie zufrieden waren Sie mit dieser Weiterbildung?	1 = sehr zufrieden 2 = eher zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
Zuf_Dauer	Zufriedenheit Dauer	1 = sehr zufrieden 2 = eher zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
Zuf_Häufigkeit	Zufriedenheit Häufigkeit	1 = sehr zufrieden 2 = eher zufrieden 3 = teils-teils 4 = eher unzufrieden 5 = sehr unzufrieden
SAZ1	Meine Arbeit macht mir Spaß, aber man sollte nicht zuviel erwarten	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
SAZ2	Ich habe richtig Freude an der Arbeit	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
SAZ3	Meine Arbeit läuft immer im gleichen Trott; daran kann man nichts ändern	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
SAZ4	Insgesamt gesehen: die Arbeit ist wirklich interessant und befriedigend	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils

		4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
SAZ5	Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
SAZ6	Sind Sie mit den Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
SAZ7	Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
SAZ8	Wenn Sie noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den gleichen Beruf wählen?	1 = trifft voll zu 2 = trifft eher zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher nicht zu 5 = trifft nicht zu
Geschlecht		1 = weiblich 2 = männlich
Bildung		1 = Lehre/Pflichtschule 2 = Matura 3 = Universität/ Fachhochschule
VZ_TZ		1 = unter 15 Stunden 2 = zwischen 15 und 29 Stunden 3 = über 30 Stunden

## Anhang 4 – Rohdaten

Vertrieb	Teilnahme_BW	Teilnahme_Filter	Zuf_Filter	Zuf_Filter	Teilnahme_Fach	Zuf_Fach	Teilnahme_Sozial	Zuf_Sozial	Verweigerung_1
1 ja	ja	0			1	2	1	2	1
2 ja	ja								
3 ja	ja	1	3		1	3	1	2	2
4 ja	ja	1	1		1	1	1	1	5
5 ja	ja	1	1		1	3	1	2	2
6 nein	nein								
7 ja	ja	1	3		1	3	1	3	1
8 ja	ja	1	3		1	2	1	3	5
9 ja	ja	1	1						
10 ja	ja	1	2		1	1	0		4
11 nein	nein								
12 ja	ja								
13 ja	ja	1	2		1	3	0		4
14 ja	ja	1	1		1	1	1	2	5
15 ja	ja	1	1		1	2	0		5
16 ja	ja	1	2		1	3	1	2	4
17 ja	ja	1	2		1	2	1	3	2
18 ja	ja	1	3		1	3	0		1
19 ja	ja	1	2		1	2	1	1	3
20 ja	ja	1	3		1	2	0		1
21 ja	ja	1	2		1	2	1	3	3
22 ja	ja	1	3		1	3	1	4	2
23 ja	ja	1	2		1	2	1	3	5
24 ja	ja	0			1	1	1	2	5
25 ja	ja	1	1		1	1	0		3
26 ja	ja	1	3		1	3	0		3
27 ja	ja	1	2		1	2	1	2	3
28 ja	ja	1	1		1	1	1	1	1
29 ja	ja	1	2		1	2	0		2
30 ja	ja	1	2		1	2	1	2	2
31 ja	ja	1	1		1	1	0		1
32 ja	ja	1	1		1	1	1	3	5
33 ja	ja	1	2		1	3	1	3	1
34 ja	ja	1	2		1	2	1	1	5
35 ja	ja	1	2		1	3	1	2	1
36 ja	ja	1	2		1	2	1	1	5
37 ja	ja	1	3		1	3	0		
38 ja	ja	1	2		1	2	1	3	5
39 ja	ja	1	2		1	2	0		3
40 ja	ja	1	1		1	3	1	2	4
41 nein	ja								
42 ja	ja	1	3		1	3	1	3	4
43 ja	ja	1	2		1	1	1	1	1
44 ja	ja	1	1		1	1	1	2	2
45 ja	ja	0			1	2	1	3	3
46 ja	ja	1	2		1	2	1	2	5
47 ja	ja	1	1		1	3	0		1
48 ja	ja	1	3		1	3	1	5	5
49 nein	ja								
50 ja	ja	0			1	1	1	1	3
51 ja	ja	0			1	2	1	1	5
52 ja	ja	1	2		1	2	1	1	2
53 ja	ja	1	2		0	2	0		3
54 ja	ja	1	2		1	2	1	2	3
55 ja	ja	1	3		1	2	1	4	3
56 ja	ja	1	2		1	2	1	2	3
57 ja	ja	1	1		1	1	1	1	5
58 ja	ja	1	1		1	2	1	2	3
59 ja	ja	1	2		1	1	0		5
60 ja	ja	1	3		1	3	1	2	3
61 nein	ja								
62 ja	ja	1	2		1	2	1	1	2
63 ja	ja	1	2		1	2	1	3	3
64 ja	ja	1	2		1	3	1	2	4
65 ja	ja	1	1		1	1	1	3	4
66 ja	ja	1	1		1	1	1	3	3
67 ja	ja	1	3		1	1	1	2	3
68 ja	ja	1	2		1	3	1	2	5
69 ja	ja	0			1	2	1	2	4
70 ja	ja	1	1		1	3	1	2	5
71 ja	ja	1	1		1	2	1	1	5
72 ja	ja	0			1	2	1	1	5
73 ja	ja	1	3		1	2	0		4
74 ja	ja	1	1		1	1	1	1	5
75 ja	ja	1	3		1	2	0		3

76	ja	0		1	1	1	2	4
77	ja	0		1	2	0		5
78	ja	1	2	1	2	1	1	2
79	ja	1	2	1	3	1	3	1
80	ja	0		1	3	0		5
81	ja	1	1	1	1	1	1	3
82	ja	0		1	1	1	2	5
83	ja	0		1	2	1	1	5
84	ja	0		1	3	1	2	4
85	ja	1	1	1	1	1	1	5
86	ja	0		1	1	1	1	5
87	ja	1	2	1	1	0		5
88	ja	1	1	1	1	1	2	5
89	nein							
90	ja	1	1	1	3	1	3	2
91	ja	1	1	1	1	1	1	3
92	ja	1	1	1	2	1	2	3
93	ja	1	1	1	1	1	1	
94	nein							
95	ja	1	2	1	2	1	3	5
96	ja	1	1	1	1	0		5
97	ja	1	3	1	2	1	1	2
98	ja	1	3	1	3	1	2	4
99	ja	1	2	1	1	1	1	5
100	ja	1	2	1	2	1	3	1
101	ja	1	2	1	2	1	2	5
102	ja	0		1	1	1	1	5
103	ja	1	1	1	2	1	2	3
104	ja	1	2	1	1	0		5
105	ja	1	2	1	2	1	1	4
106	ja	0		1	1	1	2	5
107	ja	1	2	1	2	1	2	3
108	ja	0		1	1	1	1	3
109	ja	1	2	1	2	0		5
110	ja	0		1	2	1	2	4
111	ja	0		1	2	1	1	5
112	ja	1	1	1	2	1	2	4
113	ja	1	3	1	2	0		5
114	ja	1	2	1	1	1	2	4
115	ja	1	2	1	1	1	1	3
116	ja	1	2	1	2	1	3	4
117	ja	1	1	1	2	1	1	5
118	ja	1	2	1	2	1	3	4
119	ja	0		1	2	1	1	4
120	ja	1	1	1	2	1	1	3
121	ja	1	2	1	2	1	2	1
122	ja	1	4	1	4	1	3	2
123	nein							
124	ja	1	2	1	1	1	2	5
125	ja	1	2	1	2	1	2	3
126	ja	1	1	1	2	1	2	1
127	nein							
128	ja	0		1	4	0		1
129	ja	1	1	1	1	1	1	3
130	ja	1	2	1	1	0		1
131	ja	1	3	1	4	1	2	1
132	ja	1	2	1	1	1	2	5
133	ja	1	1	0		0		1
134	ja	1	3	0				
135	ja	0						
136	ja	1	2	1	2	1	1	3
137	ja	1	1	1	1	1	1	3
138	nein							
139	ja	1	1	1	2	1	1	4
140	ja	1	1	1	1	1	1	4
141	nein							

Verweigerung2	Verweigerung3	BWZufriedenheit1	BWZufriedenheit2	BWZufriedenheit3	BWZufriedenheit4	BWZufriedenheit5	BWZufriedenheit6	Zwang1
1	1	2	2	3	2	1	2	1
3	1	3	4	2	3	3	2	1
5	5	5	1	4	1	4	1	0
4	4	2	2	2	3	3	1	1
1	2	2	2	2	4	4	4	1
5	5	2	3	2	2	3	2	1
5	2	2	2	1	2	3	1	1
2	1	2	3	2	2	2	3	0
4	2	3	2	2	2	2	2	0
5	3	2	1	2	2	2	2	1
3	3	2	2	2	3	2	2	0
1	2	4	3	2	4	3	2	1
1	1	5	3	4	3	2	2	1
2	2	2	2	3	2	3	3	1
1	1	2	3	3	3	4	4	1
2	2	3	2	2	2	2	2	1
2	2	3	3	2	3	3	2	0
3	3	1	3	2	3	1	1	0
3	4	1	1	1	1	1	2	1
3	3	1	1	1	1	1	1	1
2	2	3	3	3	3	3	3	1
2	2	1	2	2	2	2	2	0
1	1	2	1	2	1	1	3	0
2	2	1	3	5	3	3	3	0
3	2	2	2	2	2	2	2	0
5	3	1	1	1	1	1	1	1
3	4	2	1	1	2	2	1	1
1	1	4	4	3	3	4	3	1
4	5	2	2	2	2	2	2	1
2	1	3	2	3	2	3	2	0
3	3	1	2	2	2	2	3	0
4	4	2	2	2	2	2	2	0
1	2	2	3	3	3	2	3	0
3	3	2	3	3	3	3	2	0
3	3	2	2	3	3	2	3	1
1	1	2	3	3	2	4	4	0
1	2	1	1	2	1	2	2	0
4	4	1	1	1	2	2	2	0
3	5	3	2	2	3	3	3	0
1	1	2	2	3	3	2	4	0
2	2	3	3	3	3	3	3	1
2	3	1	2	2	2	2	2	0
2	1	2	2	2	2	1	1	0
2	1	4	3	3	2	2	4	0
4	2	2	2	2	2	2	2	0
3	2	2	2	2	2	2	2	0
3	1	3	3	3	3	3	2	1
2	2	2	2	1	2	3	4	0
5	5	1	1	1	1	1	1	0
1	1	3	2	2	2	2	3	0
5	5	2	1	2	2	2	2	0
3	1	2	2	2	3	3	1	0
2	2	2	2	2	2	2	3	0
2	1	2	2	3	2	2	4	0
3	2	4	3	2	2	3	4	0
4	4	1	1	1	1	1	1	0
3	3	1	1	3	2	2	1	0
5	1	2	2	2	4	4	2	1
3	4	3	2	2	2	3	2	1
3	3	3	3	2	3	3	2	1
5	4	1	2	2	1	3	2	0
3	3	2	2	2	2	2	3	0
4	2	3	1	2	1	1	2	0
3	2	2	2	3	3	3	3	0
5	3	1	1	1	2	2	1	0
3	3	1	2	2	3	3	3	1

4	4	1	1	2	2	1	5	0
4	2	2	2	2	2	2	3	0
2	2	3	2	3	2	2	3	0
2	1	4	4	4	4	4	5	0
5	5	2	3	3	3	3	2	1
4	2	1	1	1	1	3	2	0
4	3	2	1	1	2	3	2	0
5	5	2	2	2	2	2	2	1
5	4	5	5	5	5	1	1	0
3	3	4	2	2	2	2	2	0
5	5	1	1	1	1	1	1	0
		2	2	2	2	2	1	0
4	5	2	2	2	2	2	2	1
1	3	2	3	2	3	2	2	0
4	3	2	1	2	1	1	2	0
3	2	1	2	2	2	3	2	0
5	5	2	3	1	3	3	1	0
3	4	1	1	1	1	1	1	0
2	1	4	2	2	3	3	4	0
5	5	2	2	1	2	2	2	1
4	4	2	2	2	2	2	2	0
4	4	2	2	2	2	2	2	0
3	2	1	2	2	3	3	2	0
5	4	1	2	1	2	2	1	0
2	5	2	1	1	1	1	2	0
3	2	3	2	3	2	3	3	0
3	5	2	2	3	1	2	2	1
2	4	2	3	3	3	3	3	1
5	5	1	1	1	1	2	2	0
5	5	2	2	2	2	2	2	0
4	2	2	2	1	2	1	4	0
4	4	2	2	2	3	3	2	0
2	2	2	2	3	3	3	3	0
3	2	4	1	2	2	4	4	0
3	4	3	2	2	3	3	3	0
3	4	2	2	2	2	2	2	0
1	1	3	2	1	2	2	2	0
1	1	4	2	2	2	2	3	0
4	3	2	2	2	2	3	3	0
4	5	1	1	1	1	1	1	0
3	3	2	2	2	2	2	2	1
2	3	2	2	2	3	3	2	0
3	2	1	1	2	2	2	2	0
1	1	4	3	5	2	3	5	1
2	5	2	3	3	4	4	4	1
5	1	3	1	3	2	2	2	1
2	2	2	3	3	3	3	3	1
1	1	3	2	4	3	3	5	0
1	1	5	4	5	5	4	5	0
3	2	4	2	1	2	2	2	0
1	1	2	3	2	2	3	3	0
1	1	4	3	5	3	4	5	1
4	5	1	2	2	2	2	1	0
5	1	1	1	1	1	1	1	0
5	5	3	2	2	3	2	2	0
2	2	1	1	1	1	1	3	0
4	1	3	3	2	2	3	3	0
4	3	2	2	3	3	2	3	0

Zwang2	Zwang3	Teilnahme_Zertifikat	Zuf_Zertifikat	Zuf_Dauer	Zuf_Häufigkeit	SAZ1	SAZ2	SAZ3	SAZ4	SAZ5	SAZ6	SAZ7	SAZ8	Geschlecht	Bildung	VZ_TZ
1	1	0		2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	3	3
1	0	0		3	2	3	2	5	2	3	4	1	1	1	2	3
0	0	1	1	1	1	4	1	5	1	1	5	3	1	2	1	3
1	1	1	1	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	1	3
0	0	1		2	4	2	5	1	3	3	4	5	5	2	1	3
1	1	0		2	3	3	3	2	3	2	4	3	5	1	1	2
1	1	0		2	3	2	2	4	2	3	3	1	2	2	2	3
0	0	0		2	2	3	4	2	4	4	2	2	4	1	3	3
0	0	0		4	1	2	5	2	2	1	2	5	1	2	2	2
1	1	0		1	2	4	1	4	1	1	2	2	2	2	2	3
1	1	1	2	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3
0	1	0		2	4	2	3	2	2	1	3	2	5	1	3	3
1	0	0		4	4	2	2	4	2	5	5	2	2	1	1	3
0	1	0		2	3	3	1	5	1	1	4	2	1	1	2	3
1	1	0		3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2	3
0	1	0		1	1	2	3	4	3	2	3	4	4	1	3	3
1	1	0		2	2	2	3	3	4	4	5	4	5	1	2	3
0	0	0		1	1	1	2	5	1	1	3	2	2	1	2	3
0	0	1	1	2	2	2	2	5	1	1	2	3	1	2	3	3
0	1	0		1	1	2	4	2	2	2	3	2	1	2	2	3
1	1	0		4	3	4	2	4	2	4	5	3	3	1	2	3
0	0	1	1	2	2	3	1	4	2	2	3	2	2	2	3	3
0	0	0		2	4	5	2	4	2	2	1	3	3	1	2	3
0	0	0		3	2	4	2	4	2	2	2	2	2	1	2	3
0	0	0		3	3	3	1	5	1	1	1	3	2	2	2	3
1	1	0		1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	3
1	1	0		1	2	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3
0	0	0		3	4	3	2	4	2	2	3	2	5	1	2	3
1	1	0		1	1	3	3	4	3	3	4	2	4	1	2	3
1	1	0		2	3	2	1	3	2	2	3	1	1	2	2	3
0	0	0		3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	1	1	2
1	1	0		3	2	2	1	4	2	2	2	3	2	1	3	3
0	0	0		3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	1	2	3
0	0	0		3	3	4	1	5	4	2	3	2	1	1	3	3
0	1	0		3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	1	2	3
0	0	0		2	4	2	1	3	3	2	3	3	2	1	1	3
0	0	0		2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2	3
1	1	0		2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	1	2	3
0	0	0		2	4	2	3	5	3	2	3	3	4	1	2	3
0	0	1	1	2	2	3	2	2	3	4	4	1	5	1	2	3
0	0	0		3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3
0	0	0		2	2	2	1	4	2	4	3	3	4	1	2	3
0	0	0		2	2	3	3	4	3	2	3	1	2	2	2	3
1	0	0		4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	1	1	2
0	0	0		2	2	2	2	5	2	2	3	2	2	1	2	3
1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
1	1	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	1	1	3
0	1	0		1	1	4	1	4	1	1	1	2	1	1	2	3
0	0	0		3	3	2	1	5	2	1	1	2	3	2	2	3
0	0	0		3	3											
0	0	0		3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
1	0	0		2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	1	2	3
1	0	1	2	2	3	1	1	3	1	2	2	1	1	2	3	3
0	0	0		2	3	4	2	4	2	3	4	2	1	2	2	3
0	0	0		1	1	4	1	4	2	1	1	1	1	1	2	3
1	0	0		1	1	2	3	5	1	1	1	4	1	2	2	3
1	1	0		2	4	2	1	4	2	1	2	3	1	2	1	3
0	0	1	2	2	2	3	4	2	3	2	4	3	5	2	2	3
1	0	0		2	2	2	2	4	2	1	4	1	3	1	2	3
0	0	0		1	1	1	1	2	1	3	4	2	3	1	3	3
0	0	0	1	2	3	2	2	4	2	1	1	2	1	1	2	3
0	0	0		2	2	5	1	5	2	3	5	2	1	1	3	3
0	0	0	1	2	4	2	3	4	3	2	3	4	2	2	2	3
0	0	0		2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	1	3	3
0	1	1	1	3	3	5	1	3	2	2	4	3	5	1	2	3

0	0	0		2	2	1	1	5	1	1	1	1	1	2	2	3
0	0	0		2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3
0	0	0		2	3	3	3	4	2	2	5	2	3	1	2	3
0	0	1	2	4	4	3	3	2	3	4	5	3	4	2	1	3
1	1	1	2	2	2	3	2	5	2	2	2	2	1	1	1	3
0	0	0		1	2	3	1	5	1	1	2	1	1	2	2	3
0	0	0		3	3	5	2	5	3	2	3	2	4	2	3	3
1	0	0		2	2	2	1	5	1	1	4	2	1	2	3	3
0	0	1	3	3	3	1	1	5	1	1	3	1	1	1	3	3
0	0	1	1	2	1	5	1	5	1	1	1	1	1	2	2	3
0	0	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	2	2	3
0	0	0		1	1	2	5	1	5	1	1	1	1	2	2	3
1	0	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3
1	1	0		3	3	1	3	2	3	3	2	3	4	2	1	3
0	0	0		1	2	2	3	5	2	2	2	3	3	1	1	3
0	1	1	2	2	3	2	1	5	2	2	2	2	1	2	3	3
1	1	0		2	2	5	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3
0	0	0		1	1	1	1	5	1	1	2	1	1	2	1	3
0	0	0		4	4	3	4	4	3	2	4	5	4	2	2	3
1	0	0		2	4	5	3	5	2	3	5	2	4	1	2	3
0	0	0		2	2	4	1	4	2	2	2	2	1	1	2	3
0	1	0		3	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	2	3
0	0	0		2	1	5	1	4	1	2	4	2	3	2	3	3
0	0	0		1	1	4	2	4	1	2	2	1	2	1	3	1
1	1	0		2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3
0	0	0		3	1	1	1	5	1	1	3	1	1	1	2	3
0	0	1		3	4	4	5	2	4	4	4	3	5	1	2	3
0	0	1	2	2	2	3	1	5	2	2	2	2	1	2	2	3
1	0	0		2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	1	1	3
0	0	1	1	1	4	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3
0	0	0		2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3
0	0	0		1	2	3	2	5	2	2	3	3	2	1	3	3
0	0	0		3	3	4	2	5	1	2	3	2	2	2	3	3
0	0	1	2	3	2	2	2	5	2	3	3	2	2	1	2	3
0	0	1	1	1	1	2	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3
1	1	1	1	2	3	4	1	4	2	1	2	2	1	2	1	3
0	0	1	1	2	3	4	1	3	2	1	3	2	1	2	1	3
1	0	0		2	3	3	2	4	2	2	2	2	4	1	2	3
0	0	0		2	2	3	2	4	2	1	2	2	2	2	2	3
1	1	0		2	2	4	1	5	1	2	2	2	2	1	2	3
1	0	0		2	2	3	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3
1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	2	1	2	3	3
0	1	0		2	4	2	3	2	3	4	5	3	3	2	3	3
1	1	1	2	4	3	2	3	2	4	3	5	3	4	2	2	3
1	0	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3	1	2	2	3
0	1	0	1	3	4	3	2	4	2	2	3	2	3	1	2	3
0	0	0		2	4	1	2	2	3	3	3	2	3	1	2	3
0	0	1	2	4	4	3	1	5	2	2	3	3	1	2	1	3
1	1	0		2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	1	2	3
0	1	0		2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	1	2	3
1	1	1	2	3	3	1	1	5	1	1	5	3	1	2	1	3
0	0	0		2	2	1	1	4	2	2	2	3	1	2	2	3
0	0	0		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
0	1	0		2	2	5	1	5	1	1	1	2	1	2	1	3
0	0	0		2	2	2	3	4	1	1	1	4	5	1	2	2
1	1	0		3	3	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	3
0	0	0		2	2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3