

**Arbeitszufriedenheit als mögliches Mittel der
Mitarbeiter*innenbindung –
Wesentliche Kriterien für die Arbeitszufriedenheit
von Beschäftigten in IT-Unternehmen und
IT-Abteilungen anderer Unternehmen**

Bachelorarbeit

eingereicht von: **Mag.(FH) Jürgen Bauer**
Matrikelnummer: 00253742

im Fachhochschul-Bachelorstudiengang Wirtschaftsinformatik (0470)
der Ferdinand Porsche FernFH

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Bachelor of Arts in Business

Betreuung und Beurteilung: Mag.^a Doris Perg

Wiener Neustadt, Oktober 2024

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Bachelorarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Wien, 05.10.2024

Unterschrift

Creative Commons Lizenz

Das Urheberrecht der vorliegenden Arbeit liegt bei Jürgen Bauer. Sofern nicht anders angegeben, sind die Inhalte unter einer Creative Commons <Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz“ (CC BY-NC-SA 4.0)> lizenziert.

Die Rechte an zitierten Abbildungen liegen bei den in der jeweiligen Quellenangabe genannten Urheber*innen.

Die Kapitel 1 bis 3 der vorliegenden Bachelorarbeit wurden im Rahmen der Lehrveranstaltung „Bachelor Seminar 1“ eingereicht und am 04.10.2024 als Bachelorarbeit 1 angenommen.
--

Kurzzusammenfassung: Arbeitszufriedenheit als mögliches Mittel der Mitarbeiter*innenbindung – Wesentliche Kriterien für die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten in IT-Unternehmen und IT-Abteilungen anderer Unternehmen

Trotz regelmäßig steigender Arbeitslosenzahlen gibt es in der IT-Branche gleichzeitig einen Fachkräftemangel. Da es für Unternehmen also schwierig ist, neues geeignetes Fachpersonal zu finden, bedeutet jeder Abgang von bereits in Prozesse, Methoden und Techniken des Unternehmens etabliertem Personal zumeist einen realen, wirtschaftlich merkbaren Verlust.

Arbeitszufriedenheit ist ein relevantes Konstrukt aus dem Bereich der Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie. Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist herauszuarbeiten, welche drei Faktoren in IKT-Unternehmen bzw. IKT-Abteilungen von Unternehmen aktuell den höchsten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden haben.

In einer empirischen Untersuchung mittels FEAT-Fragebogen, erweitert um soziodemographische Items, wurde nach Online-Befragung eine Auswertung hinsichtlich der vier Kernvariablen, der Wichtigkeit der Facetten sowie deren Ausprägungen in Zusammenhang mit Alter, Geschlechtsidentifikation, Betriebszugehörigkeit und Job-Wechsel-Absicht durchgeführt.

Die daraus resultierenden Facetten mit der höchsten Wichtigkeit für die Gesamtstichprobe sind „Optimale Arbeitszeit“, Respekt von Kollegen“ und „Genügend Geld“, wobei eine unterschiedliche Ausprägung zwischen den einzelnen Untersuchungsgruppen nachgewiesen wurde. Ebenso konnte ein Zusammenhang zwischen Arbeitsunzufriedenheit und kurzfristiger Fluktuation nachgewiesen werden.

Schlagwörter:

Arbeitszufriedenheit; IT-/IKT-Branche; FEAT-Fragebogen; Zürcher Model Revisited; Fluktuation

Abstract: Job satisfaction as a possible means of employee retention - Essential criteria for the job satisfaction of employees in IT companies and IT departments of other companies>

Despite regularly rising unemployment figures, there is also a shortage of skilled workers in the IT sector. As it is therefore difficult for companies to find new, suitable specialist staff, every departure of personnel already established in the company's processes, methods and techniques usually means a real and economically noticeable loss.

Job satisfaction is a relevant construct from the field of business, work and organizational psychology. The aim of this bachelor thesis is to work out which three factors currently have the greatest influence on the job satisfaction of employees in ICT companies or ICT departments of companies.

In an empirical study using the FEAT questionnaire, supplemented by socio-demographic items, an evaluation was carried out following an online survey with regard to the four core variables, the importance of the facets and their characteristics in connection with age, gender identification, length of service and intention to change jobs.

The resulting facets with the highest importance for the overall sample are “Optimal working hours”, “Respect from colleagues” and “Enough money”, whereby a different level of importance was demonstrated between the individual study groups. A correlation was also established between job dissatisfaction and short-term fluctuation.

Keywords:

Job satisfaction; IT/ICT industry; FEAT questionnaire; Zurich Model Revisited; Fluctuation

Danksagung

Nicht weil es üblich ist, sondern weil ich es tatsächlich so empfinde, möchte ich mich an dieser Stelle bei allen Beteiligten der Ferdinand Porsche FernFH bedanken, die im Rahmen meines Studiums und insbesondere in den letzten drei Monaten gezeigt haben, dass der Slogan „Flexibel Studieren“ nicht nur ein Claim, sondern ein real gelebter Wert ist. Im Speziellen ansprechen möchte ich...

...meine Betreuerin, Mag.^a Doris Perg, die bei jedem Kontakt motivierend und unterstützend gewesen ist und ganz selbstverständlich bereit war, mich auch nach einer zweijährigen Unterbrechung des Studiums weiterhin zu betreuen und dazu noch spontan einen so zuvor nicht von langer Hand eingetakteten Abschlusstermin zu ermöglichen.

...Regina Holzinger und Maria Sudec von der Studiengangsadministration, die aus diesem Bereich eine echte Servicestelle gemacht haben und auch beim wiederholten Mal, wenn ein Formular ausgefüllt werden musste oder eine Bestätigung gefehlt hat, immer rasch, freundlich, kompetent und proaktiv zur Stelle waren.

...Prof. (FH) DI Dr. Martin Staudinger, der als Studiengangsleiter nicht nur dieses Team an Vortragenden, Betreuern und Unterstützern zusammengestellt hat und führt, sondern stets auch ein offenes Ohr für die Anliegen der Studierenden hat und passende Lösungsmöglichkeiten anbietet.

Mein größter Dank gilt meiner Frau Freia, die zuerst während der sechs Lehrveranstaltungs-Semester stets Verständnis dafür hatte, dass ich nun nicht nur Montag – Freitag wegen des Jobs, sondern jetzt auch Samstag, Sonntag kaum Zeit für anderes habe. Nach zwei Jahre „Studienunterbrechung“ – in denen es keinen Druck oder Vorwurf gab, während diese Abschlussarbeit zwischenzeitlich unbearbeitet auf Seite 12 „gut abgelegt“ ist – war sie sofort bereit, mir wieder den Rücken freizuhalten, damit ich mich zurückziehen und dieses Werk in kurzer Frist fertigstellen konnte.

Freia, ich bin unglaublich froh und dankbar, dass Du in mein Leben gekommen bist und wir nun schon so viele Jahre ein Miteinander haben. Mögen noch viele Jahre kommen, mit Dir an meiner Seite ist alles zu schaffen.

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Definition IKT-Unternehmen	2
1.3 Relevanz und Nutzen	3
1.4 Ziel der Arbeit	5
1.5 Persönliches Interesse	6
2. GRUNDLAGEN UND DERZEITIGER STAND DER WISSENSCHAFT	7
2.1 Geschichte der Arbeitszufriedenheitsforschung	7
2.2 Theorien und Modelle zur Arbeitszufriedenheit	10
2.2.1 Maslows Theorie der menschlichen Motivation	10
2.2.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	11
2.2.3 Job Characteristics Model von Hackman & Oldham	13
2.2.4 Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit von Agnes Bruggemann	15
2.2.5 Erweitertes Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit von Andre Büssing	17
2.2.6 ZMR - Zürcher Modell Revisited von Yvonne Ferreira	19
2.2.7 Komplexes Modell der Arbeitszufriedenheit (KMA) nach Roedenbeck	21
2.3 Definition von Arbeitszufriedenheit	21
2.4 Abgrenzung zu anderen Konzepten	23
2.4.1 Berufszufriedenheit („vocational satisfaction“)	23
2.4.2 Betriebszufriedenheit („operational satisfaction“)	24
2.4.3 Subjektives Wohlbefinden	24
2.4.4 Commitment	24
2.4.5 Arbeitsmotivation	25
2.5 Arbeitsklima Index - Aktuelle Studie zur Arbeitszufriedenheit in Österreich -	25
3. KONZEPTIONELLER VORGEHENS- UND LÖSUNGSANSATZ	27
3.1 Forschungsfrage und forschungsleitende Hypothesen	27
3.2 Messinstrumente der Arbeitszufriedenheit	28
3.2.1 FMBZ: Fragebogen zur Messung der Bedürfniszufriedenheit nach Porter	29

3.2.2	JDS: Job Diagnostics Survey nach Hackman & Oldham	30
3.2.3	JDI: Job Description Index nach Smith et. al	30
3.2.4	SAZ: Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit nach Fischer & Lück	31
3.2.5	AZK: Arbeitszufriedenheitskurzfragebogen nach Bruggemann	32
3.2.6	ABB: Arbeitsbeschreibungsbogen nach Neuberger & Allerbeck	33
3.2.7	JIG: Job in General Scale nach Ironson et. Al	34
3.2.8	FEAT: Fragebogen zur Erhebung der Arbeitszufriedenheitstypen nach Ferreira	34
3.3	Festlegung des anzuwendenden Fragebogens	35
3.4	Definition der zu erhebenden Items	37
3.4.1	Items zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit	37
3.4.2	Soziographische Items	38
3.4.3	Items zur Fluktuation	41
3.5	Definition der Stichprobe und Beschreibung der Rahmenbedingungen	42
4.	ANWENDUNG DES LÖSUNGSVORSCHLAGS	43
4.1	Beschreibung der Datenerhebungsphase	43
4.2	Statistische Auswertung der Ergebnisse	44
4.2.1	Deskriptivanalyse der tatsächlichen Stichprobe	44
4.2.2	Deskriptivanalyse FEAT	46
4.2.3	Deskriptivanalyse Fluktuation	47
5.	ANALYSE DER ERGEBNISSE	48
5.1	Soll-Ist-Vergleich (KV1) und soziographische Merkmale	49
5.2	Wahrgenommene Kontrollierbarkeit (KV2) und soziographische Merkmale	50
5.3	Anspruchsniveauveränderung (KV3) und soziographische Merkmale	52
5.4	Problemlösungsversuche (KV4) und soziographische Merkmale	54
5.5	Arbeitszufriedenheit und soziographische Merkmale	55
5.6	Facetten der Arbeitszufriedenheit	57
5.7	Fluktuation	65
6.	SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DER ANALYSE UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE	66

7. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	68
LITERATURVERZEICHNIS	70
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	80
TABELLENVERZEICHNIS	82
Anhang A: Original-FEAT-Fragebogen	A-1
Anhang B: FEAT-Variablenliste	B-1
Anhang C: Nutzungsvertrag FEAT	C-1

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

„Der IT-Fachkräftemangel hat die österreichische Wirtschaft weiterhin fest im Griff. Mehr als 24.000 IT-Fachkräfte fehlen in Österreich – in den nächsten fünf Jahren könnten es bis zu 30.000 sein. Dadurch entsteht ein Wertschöpfungsverlust von 3,8 Milliarden Euro pro Jahr“ (WKO, 2022). Der IKT-Statusbericht 2021 des Kärntner Instituts für Höhere Studien und wissenschaftliche Forschung spricht eine klare Sprache in Bezug auf die Arbeitsmarktsituation für IT-Fachpersonal in Österreich.

Gleichzeitig ist „Digitalisierung“ das Schlagwort und der Taktgeber bei der Veränderung unseres Alltags, der Arbeitswelt und in weiterer Folge ganzer Wirtschaftssektoren. Ähnlich wie die fast durchgängige Umstellung der Auszahlung von Löhnen und Gehältern auf ein Girokonto anstelle der Barauszahlung im ausklingenden zwanzigsten Jahrhundert zu einer Veränderung im Geldverkehr – und damit einhergehend im Bankensektor – geführt hat, ist es für uns mittlerweile selbstverständlich geworden, dass die Interaktion mit Unternehmen, Vereinen, Behörden und Ämtern „online“, also digitalisiert erfolgen kann (Hirsch-Kreinsen, 2015).

Damit diese Digitalisierung gut funktioniert, braucht es nun eben entsprechendes Fachpersonal, dass alle Phasen – also sowohl die Planung, die Umsetzung, aber vor allem auch die nachfolgende Betreuung – der Digitalisierung von Produkten und Prozessen optimal umsetzen kann. (WKO, 2022)

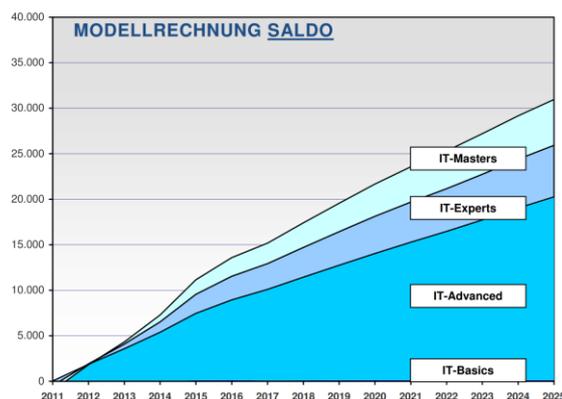


Abbildung 1: Modellrechnung Saldo (Angebot – Nachfrage) an formalen IT-Qualifikationen nach IT-Qualifikationsebenen (aus ibw, 2012)

Bedenkt man, dass bei den oben angeführten Zahlen aber nur jene Fachkräfte berücksichtigt werden, die bei als „IKT-Unternehmen“ definierten Arbeitgebern (vgl. dazu nachfolgenden Abschnitt 1.2) unselbständig beschäftigt sind, wird schnell klar, dass qualifiziertes IT-Personal ein hohes Gut am österreichischen Arbeitsmarkt ist (iwi, 2022)

Wenn es nun also sehr schwer ist, auf Grund des dargestellten Ressourcenmangels neues Personal zu gewinnen, bekommt der Faktor „Mitarbeiter*innenbindung“ eine deutlich höhere Relevanz für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, als dies bei Ressourcenüberfluss der Fall ist. Parallel dazu findet aber in den letzten Jahren eine massive Veränderung in den Lebensläufen der Arbeitnehmer*innen statt. War es noch vor wenigen Jahrzehnten auch für junge Angestellte durchaus erstrebenswert beim aktuell arbeitgebenden Unternehmen „in Pension gehen zu können“, ist es für eben jene mittlerweile durchaus üblich in immer kürzer werdenden Perioden die Beschäftigung zu wechseln und das sogar als Zeichen von Flexibilität positiv hervorzuheben (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., 2022).

1.2 Definition IKT-Unternehmen

Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) ist heutzutage bereits in fast jedem Wirtschaftszweig integraler Bestandteil des Arbeitsalltags (Hirsch-Kreinsen, 2015), dennoch würde vermutlich wohl kaum jemand auf die Idee kommen, alle Mitarbeitenden, die an einem Computer-Arbeitsplatz tätig sind, als IKT-Techniker zu bezeichnen. Für die Festlegung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands war es daher essenziell, eine Definition für die Begriffe „IKT-Unternehmen“ und „IKT-Abteilung“ zu finden.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ordnet in der aktuellen Revision all jene Unternehmen dem Sektor IKT zu, für die *“The production (goods and services) of a candidate industry must primarily be intended to fulfil or enable the function of information processing and communication by electronic means, including transmission and display”* (OECD, 2007) gilt.

Das Bundesamt für Statistik BFS der Schweizerischen Eidgenossenschaft hat diese Definition geringfügig erweitert, und mit *„Der IKT-Sektor umfasst Tätigkeiten, die Waren und Dienstleistungen zur Digitalisierung der Wirtschaft produzieren, d.h. die verwendeten Informationen werden in digitale Form umgewandelt und können dadurch besser bearbeitet, kommuniziert, gespeichert oder ersetzt werden. Die Produkte von Wirtschaftszweigen in der IKT-Herstellung müssen hauptsächlich zur Informationsverarbeitung und Kommunikation auf elektronischem Wege, einschließlich Übertragung und Anzeige, dienen. IKT-Dienstleistungen müssen dazu dienen, die Informationsverarbeitung und Kommunikation auf elektronischem Wege zu ermöglichen.“* (Bundesamt für Statistik BFS, 2006) ein wenig genauer beschrieben.

Auch wenn die OECD in Ihrer Revision 4 IKT-Unternehmen lediglich in die drei Bereiche

- IKT-Warenproduktion
- IKT-Großhandel
- IKT-Dienstleistungen

untergliedert (OECD, 2007), werden in Österreich auch im IKT-Bereich Unternehmen nach der ÖNACE Systematik einzelnen Wirtschaftsbereichen zugeteilt, wodurch sich die nachfolgende, tiefergehende Gliederung ergibt (KIHS, 2022).

ÖNACE 2008	Beschreibung
IKT-Sektor, Produktionssektor (Wirtschaftsabschnitte B-F)	
C 26.1	Herstellung von elektronischen Bauelementen und Leiterplatten
C 26.2	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und peripheren Geräten
C 26.3	Herstellung von Geräten und Einrichtungen der Telekommunikationstechnik
C 26.4	Herstellung von Geräten der Unterhaltungselektronik
C 26.8	Herstellung von magnetischen und optischen Datenträgern
IKT-Sektor, Dienstleistungssektor (Wirtschaftsabschnitte G-S)	
G 46.5	Großhandel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik
J 58.2	Verlegen von Software
J 61.1	Leitungsgebundene Telekommunikation
J 61.2	Drahtlose Telekommunikation
J 61.3	Satellitentelekommunikation
J 61.9	Sonstige Telekommunikation ¹
J 62.0	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie
J 63.1	Datenverarbeitung, Hosting und damit verbundene Tätigkeiten; Webportale
S 95.1	Reparatur von Datenverarbeitungs- und Telekommunikationsgeräten

Quelle: OECD (2007); Statistik Austria (2016); eigene Darstellung KIHS

Abbildung 2: OECD-Definition des IKT-Sektors nach Sektoren (aus KIHS, 2022)

Diese Gliederung bildet auch die Basis für die gegenständliche Arbeit, wobei in weiterer Folge nicht der Produktions-, sondern nur der Dienstleistungssektor einer detaillierten Betrachtung unterzogen werden wird, insbesondere im abschließenden zweiten Teil.

Wie man in der abgebildeten Tabelle sieht, werden in dieser Systematik exklusiv jene Wirtschaftstreibende erfasst, deren Unternehmenszweck in einen dieser Teilbereiche fällt. Es gibt jedoch eine Vielzahl von Unternehmen, die definitionsgemäß in einem anderen Wirtschaftszweig Wertschöpfung erwirtschaften, aber dennoch eigenständig Erzeugnisse der IKT produzieren. Als Beispiel sei hier eine Bank genannt, die für die Verarbeitung von Daten und Transaktionen eine eigene Software unternehmensintern entwickeln und betreiben lässt, also ohne Outsourcing-Partner das Auslangen findet.

Für diese Arbeit werden Organisationselemente eines branchenfremden Unternehmens, deren Zweck und Aufgabe ausschließlich in den Bereich „IKT-Sektor, Dienstleistungssektor“ fällt, unabhängig von Ihrer Größe und der Anzahl von Mitarbeiter*innen, als „IKT-Abteilung“ definiert und in der empirischen Auswertung entsprechend berücksichtigt.

„Mischverwendungen“, also Unternehmen oder Mitarbeiter*innen, die neben der Erbringung von IKT-Dienstleistungen auch in überwiegendem oder gleichwertigem Ausmaß andere Aufgaben wahrzunehmen haben, werden im Sinne der klaren Zuordenbarkeit der Untersuchungsergebnisse in weiterer Folge nicht als „IKT-Unternehmen“ oder „IKT-Abteilung“ berücksichtigt.

1.3 Relevanz und Nutzen

Wie im einleitenden Abschnitt dargestellt, ist es für IKT-Unternehmen auf Grund der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt herausfordernd, geeignetes Fachpersonal mit ausreichender Qualifikation und in ausreichender Menge zu akquirieren. Somit ist jede* kompetente Mitarbeitende, der das Unternehmen verlässt, nicht nur ein spür-, sondern oft sogar ein in den Betriebsergebnissen messbarer, Verlust für Arbeitgeber*innen.

Als „Arbeitnehmerkündungsverhalten“ ist der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang zu bezeichnen, der sich zwischen einzelnen Betrieben vollzieht, die unabhängig voneinander sind. Der vom Arbeitnehmer veranlasste Abgang führt zu einer Verringerung des personellen Leistungspotenzials in dem Betrieb, der verlassen wird, und erfordert eine unmittelbare ErsatzEinstellung, damit der reibungslose Arbeitsablauf im Betrieb gewährleistet ist. (Neuhaus, 2009)

Ohne dabei zu sehr ins Detail zu gehen, ergibt sich aus Sicht und Erfahrung des Autors bei negativer Mitarbeiter*innenfluktuation (Abgang von Personal höher als zeitgleicher Zugang) potenzieller Nachteil aus nachfolgenden Gründen:

Verlust von Knowhow

Selbst bei gutem Wissensmanagement in einem Unternehmen, geht mit dem Abgang von Personal grundsätzlich immer einen Verlust von, für den Betrieb des Unternehmens relevanter, Information einher. Im Speziellen geht insbesondere beim Wechsel von Personal in leitender Funktion oder von langjährigen Mitarbeiter*innen viel „historisches Wissen“, also Kenntnis über die Genesis von Geschäftsfällen, den Verlauf der Entwicklung unternehmensspezifischer Standards und Workflows oder indirekte Zusammenhänge kundenübergreifend gesetzter Aktionen, unwiederbringlich verloren.

Ebenfalls nicht außer Acht zu lassen ist der „Brain Drain“ hin zu konkurrierenden Unternehmen, also der Faktor, das Knowhow aus dem eigenen Unternehmen gleichzeitig auch, oder im schlechtesten Fall nur mehr, bei einem anderen Marktbegleiter genutzt und somit nur mehr von diesem den Kunden*innen angeboten werden kann.

Verlust von Kundenzufriedenheit

Verliert ein Kunde seine gewohnte Ansprechperson, kann das die Geschäftsbeziehung nachhaltig gefährden. Vielfach ist es gerade der positiv besetzte zwischenmenschliche Aspekt, der die Bindung zwischen Unternehmen langfristig bestehen lässt. Ein Wechsel kann sich dabei direkt oder indirekt negativ auswirken.

Eine direkte Auswirkung kann beispielsweise die Kündigung bestehender Vereinbarungen sein. Verändern sich die Relationen und muss man sich „ohnehin umgewöhnen“, ist das oft der Auslöser dafür, die gesamte Geschäftsbeziehung zu evaluieren und in weiterer Folge mit anderen Partnern neu auszurichten. Vielfach wirkt sich ein Wechsel aber auch erst indirekt aus, der neu einsteigenden Arbeitskraft wird fehlendes historisches Wissen über den Kunden und seine Bedürfnisse als Bürde mitgegeben, wodurch diese in Bezug auf die erfolgreiche Aufgabenerfüllung in eine Negativspirale gerät.

Oft wird als Ausweg aus der entstehenden mehrseitigen Unzufriedenheit (Selbstsicht, Kundensicht, Arbeitgeber*innensicht) dann die Option der Kündigung seitens der Mitarbeitenden gewählt wird, womit der Fluktuationskreislauf von vorne beginnt.

Aufwand für Personalsuche

Die Nachbesetzung einer Stelle ist immer mit Aufwand und Kosten verbunden. Dies können zum einen direkte Zusatzkosten in Form von Head-Hunting-Fees, Ausgaben für Inserate, etc. sein, zum anderen gibt es in jedem Fall aber auch indirekte Zusatzkosten, welche durch den Aufwand für Bewerbungssichtung, Planung, Durchführung und Auswertung von Assessments oder Dienstvertragsverhandlungen entstehen.

Abhängig von Größe, Struktur und Prozessen des Unternehmens findet dieser Aufwand ausschließlich in der HR-Abteilung statt, kann sich aber auch bis zum technischen Bestandspersonal durchschlagen und somit ein weiterer Baustein zu höherer Belastung der Mitarbeitenden sein.

Belastung des Bestandspersonals

Ein Abgang eines Teammitglieds bedeutet in mehrfacher Hinsicht eine Zusatzbelastung für die Bestandspersonal. Es muss der Verlust der Arbeitsleistung abgehender Kolleg*innen ausgeglichen werden, um gegenüber Kund*innen vertragstreu zu bleiben. Sie übernehmen somit eine Aufgabe, die sie naturgemäß nicht so routiniert wie die/der Vorgänger*in durchführen können, wodurch der entstehende Aufwand nicht nur 1:1 sondern sogar durch noch höheren Zeiteinsatz kompensiert werden muss.

Wird eine neue Arbeitskraft gefunden, muss diese eingearbeitet werden. Auch diese Aufgabe wird in den meisten Betrieben durch Bestandspersonal wahrgenommen, wodurch sich auch nach der Besetzung der vakanten Position im Sinne der Arbeitsbelastung der Bestandsbelegschaft meist über mehrere Wochen oder Monate nichts ändert.

Werden all diese (Zusatz)Aufgaben innerhalb der Standard-Arbeitszeit erledigt, bedeutet das zumeist, dass durch das Personal-Fehl dann in der Norm-Aufgabe Qualitätsverlust provoziert wird. Ist es eine Zusatzaufgabe ist sie mit Steigerung von negativem Stress, körperlicher und psychischer Belastung bzw. dem Verlust von Freizeit, Work-Life-Balance einhergehend. Egal wie, ist es in jedem Fall eine Quelle dafür, die Zufriedenheit des Personals zu senken und damit wieder ein Auslöser für Fluktuation zu sein.

Auch wenn Mitarbeiterfluktuation durchaus auch positive Aspekte wie Potenzial für neue Impulse und Ideen, Wissensimport oder Aufstiegschancen innerhalb der Belegschaft mit sich bringen kann, überwiegen bei der seitens der Mitarbeitenden initiierten, unternehmensexternen Fluktuation üblicherweise die Nachteile für Arbeitgeber*innen. Gepaart mit dem bereits thematisierten Fachkräftemangel, also der schwierigen Nachbesetzung von Abgängen, im IKT-Bereich kann das für ein Unternehmen existenzbedrohende Ausmaße annehmen.

1.4 Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist herauszuarbeiten, welche drei Faktoren in IKT-Unternehmen bzw. IKT-Abteilungen von anderen Unternehmen aktuell den höchsten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden haben.

Geht man davon aus, dass umfassende Zufriedenheit mit der aktuellen Situation für die meisten Menschen gleichbedeutend mit dem Wunsch nach Erhalt dieses Zustands ist, kann umfassende Zufriedenheit also einen unerwünschten Abgang von Mitarbeitenden aus dem Unternehmen hintanhaltend. Dieser hier aufgestellte „logische Zusammenhang“ zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation wird u.a. von Mathieu & Zajac (1990), Gebert & v. Rosenstiel (2002), Weinert (2015) und Schanz (2000) als negative Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit auf der einen und Fluktuation auf der anderen Seite im Allgemeinen bestätigt. Auch spezifische Studien zur „Fluktuation bei Computerfachleuten“ (Semmer et. al, 1996) bestätigen diese Annahme.

„Die Kenntnis der in einem Betrieb vorhandenen Arbeitszufriedenheitstypen ermöglicht es, gezielte Gestaltungsverbesserungsvorzunehmen und deren Auswirkungen zu dokumentieren. Die Arbeitszufriedenheitstypen geben eindeutiger und detailliertere Informationen über Mitarbeiter/-innen und deren Engagement für den Betrieb, als dies die Erhebung der typischen Arbeitszufriedenheitsfacetten alleine ermöglichen kann.“ (Ferreira, 2009, S. 117)

Die Feststellung jener Faktoren, die eine hohe Relevanz für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden haben, bietet dem Management und den Personalverantwortlichen von IKT-Unternehmen oder IKT-Abteilungen anderer Unternehmen somit also einerseits die Möglichkeit diese Faktoren zu (er)kennen und andererseits diese individuell und unternehmensspezifisch in den jeweiligen Führungsbereich einfließen zu lassen. In weiterer Folge können damit präventive Maßnahmen gesetzt werden, um die Mitarbeitenden möglichst lange positiv und produktiv im Unternehmen zu halten. (Ferreira, 2006)

1.5 Persönliches Interesse

In meinen Funktionen als Chief Operating Officer (COO) bzw. Leiter Technik in einem mittelständischen österreichischen IT-Systemhaus war ich elf Jahren lang immer wieder auch mit Thema Personal beschäftigt. Als IT-Dienstleister, dessen Produkt die Erledigung von proaktiven und reaktiven Maßnahmen in der IT-Infrastruktur der Endkund*innen ist, sind, neben der Automatisierung von Aufgaben und Prozessen, Mitarbeiter*innen und deren verfüg- und abrufbare Arbeitsleistung die wertvollste Ressource im Unternehmen.

Diese Ressource in ausreichender Menge und Qualität zur Verfügung zu haben, muss daher stets eines der essenziellen Ziele des Unternehmens sein. Der bereits eingangs dargestellte Fachkräftemangel in der Branche und ein auf langfristige Kundenbindung ausgelegtes Geschäftskonzept haben es dementsprechend umso wesentlicher gemacht, Mitarbeiter*innen möglichst lange produktiv im Unternehmen zu halten.

Im Austausch mit Führungskräften und Eigentümer*innen anderer Unternehmen hat sich mir dabei gezeigt, dass es, beispielsweise durch den Generationenwechsel, zwar unternehmens- und branchenübergreifend gleiche Herausforderungen im Personalbereich gibt, der IKT-Dienstleistungssektor und dessen Techniker*innen aber schon auch eigene Aspekte in der Personalgewinnung, -führung und -bindung mit sich bringen. Gleichzeitig hat sich in den vergangenen Jahren für mich als „Nicht-Techniker“ und 1974 Geborener des Öfteren gezeigt, dass die Kolleg*innen der Technik andere Ansprüche bei bzw. an Ihrer Arbeit haben als ich selbst. Hier vom „Glauben“ und „Gefühl“ zu einem „Wissen“ zu kommen und dies in weiterer Folge positiv nutzen zu können, ist jener Aspekt, der diese Arbeit für mich persönlich interessant macht.

2. Grundlagen und derzeitiger Stand der Wissenschaft

Waren es in der Frühzeit der Industrialisierung zumeist die zum Teil lebensgefährlichen und/oder ausbeuterischen Arbeitsbedingungen die zu nachvollziehbarer Unzufriedenheit der Arbeiter*innen geführt haben, ist dies im modernen Europa heutzutage kein relevanter Kritikpunkt mehr. Mit Ausnahme von Lohn- und Gehaltsverhandlungen gibt es insbesondere in Österreich kaum mehr Streiks oder andere Kampfmaßnahmen der Beschäftigten, was bei einer oberflächlichen Betrachtung durchaus den Rückschluss auf „Grundsätzliche Zufriedenheit mit der Arbeit“ zulassen könnte. Nimmt man gleichzeitig an, dass jemand, der in allem zufriedengestellt ist, im Gegenzug auch seinen Beitrag zur Beibehaltung dieses Zustands leistet, müsste man in Bezug auf die Arbeitswelt eigentlich regelmäßig in einer „Win-Win-Situation“ sein, in der zufriedene Mitarbeiter*innen langjährig die höchstmögliche Wertschöpfung in einem Unternehmen generieren. (Ferreira, 2006)

Das dem nicht so ist, zeigen aber Studien und Befragungen, sowohl aus der Vergangenheit als auch aktuelle, wie der „Gallup Engagement Index Deutschland“ (Gallup, 2019). Gemäß dieser Befragung will jeder vierte Beschäftigten in Deutschland in einem Jahr nicht mehr bei seine* derzeitigen Arbeitgeber*in aktiv sein. Die Wissenschaft versucht daher seit vielen Jahrzehnten anstelle von Annahmen eine faktenbasierte Bewertung der Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen zu generieren und daraus Korrelationen zu anderen Faktoren wie Wertschöpfung, Fluktuation, Gesundheit, etc. sowohl aus betriebs-, als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht ableiten zu können. (Kirchler, 2011)

2.1 Geschichte der Arbeitszufriedenheitsforschung

Die frühe Arbeitsgeschichte war geprägt von einer starken Trennung zwischen der Elite und der arbeitenden Bevölkerung. In der Antike und im Mittelalter war Arbeit oft physisch anstrengend und wurde in erster Linie als Mittel zum Überleben betrachtet. Die gesellschaftliche Hierarchie spielte eine große Rolle, und viele Arbeiter*innen, insbesondere Sklav*innen, hatten wenig oder gar keinen Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen. Die wenigen Berichte über Arbeitszufriedenheit in dieser Zeit deuten darauf hin, dass diese meist auf ein Gefühl von Gemeinschaft oder den Stolz auf handwerkliche Fähigkeiten zurückzuführen war. (Lipburger, 1988)

Die Industrielle Revolution im 18. Jahrhundert markierte einen bedeutenden Wendepunkt in der Geschichte der Arbeit. Mit der Einführung von Maschinen und der Verlagerung der Produktion in Fabriken änderten sich auch die Arbeitsbedingungen dramatisch. Während die Arbeitenden in diesem Sektor ursprünglich lediglich als simpel steuerbare Produktionsfaktoren gesehen wurden, die nach dem Prinzip „Mehr Input = Mehr Output“ funktionieren, ändert sich diese Sichtweise durch Forschung im Lauf der Jahrhunderte.

Wann die gezielte Forschung zum Thema Arbeitszufriedenheit begonnen hat, lässt sich heute nicht mehr genau festlegen, sie geht aber jedenfalls zumindest bis in die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück. Im Jahr 1832 wurde durch Charles Babbage in England eine Studie über das „Erleben der Arbeit“ (Babbage, 1832) durchgeführt, eigentlich mit dem Ziel die Grundlagen für den Bau seiner ersten Differenzmaschine zu erheben. So untersuchte er unter anderem, wie sich die nunmehr vollkommen fremdgesteuerten Arbeitsabläufe des Fabrikationsprozesses darauf auswirken, wie die Arbeitenden ihre Tätigkeit erleben und welche Auswirkungen sich in Bezug auf die physische und geistige Aufteilung der Arbeit ergeben. Wie auch schon Smith (1799) sieht er im Endeffekt zwar einen klaren Nutzen im Sinne der Wirtschaftlichkeit, gleichzeitig aber auch einen Nachteil für das Individuum, dass durch monotone Tätigkeit zunehmend geistig abstumpft – postuliert also das Spannungsfeld von Wirtschaftlichkeit und Humanität.

1911 bringt Frederick Taylor seine Arbeit „The Principles of Scientific Management“ (Taylor, 1911) heraus und greift dabei diese Thematik, diesmal rein aus wirtschaftlicher Sicht betrachtet, wieder auf. Nach seinem Ansatz soll der Arbeitsprozess auf Basis methodisch erhobener Erkenntnisse so gestaltet sein, dass eine möglichst hohe Produktivität mit geringem körperlichem und geistigem Aufwand der Arbeitenden erreicht wird. Der Ersatz von individueller Erfahrung der Facharbeiter*innen durch methodisch ermitteltes Vorgehen soll gleichzeitig eine Übertragung von Fachwissen in Gemeinwissen bringen. Dieser Taylor'sche Ansatz führte in weiterer Folge zu einer Absenkung der Anforderungen an den Einzelnen, der „Trennung von Hand- und Kopfarbeit“. Das brachte zwar, rein auf den Produktionsprozess bezogen, theoretische Vorteile, in der Praxis aber auch noch bis heute nachteilige Auswirkungen auf die Arbeitswelt, sowie auch auf die soziale Gesellschaft an sich. Zwar ging auch Taylor davon aus, dass Motivations- und Leistungssteigerung der Mitarbeitenden über deren Einstellung zur Arbeit zu beeinflussen sei, sah dabei aber primär finanzielle Be- und Entlohnung als wesentlichen Faktor – sprich höherer Lohn bringt mehr Motivation und damit bessere Leistung am Arbeitsplatz. Insgesamt wurde der Mensch in diesem System aber eigentlich als Störfaktor im Produktionsprozess gesehen, da er im Vergleich zur Maschine nicht in der Lage ist, dauerhaft gleichmäßig gute Ergebnisse zu erzielen.

Die Hawthorne-Experimente, durchgeführt in den Jahren 1924 bis 1932, führten zu einer neuen Sichtweise auf Arbeitszufriedenheit. Die Experimente, die im Hawthorne-Werk der Western Electric Company von verschiedenen Forschern durchgeführt wurden, untersuchten die Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsbedingungen auf die Produktivität. Die, damals überraschenden, Ergebnisse zeigten, dass nicht nur unterschiedliche Arbeitsbedingungen wie Pausen, Beleuchtung oder Lärm, sondern auch soziale Faktoren, wie die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hatten. (Bauer et al., 2007)

Diese Erkenntnisse führten zur Entstehung der Human-Relations-Bewegung, die den sozialen Aspekt der Arbeit in den Vordergrund stellte und betonte, wie wichtig es ist, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Als Begründer dieser Bewegung gilt Elton Mayo, der ab 1927 einen Teil der Hawthorne-Studien leitete. Aus den Ergebnissen von 20.000 Mitarbeiterbefragungen zum Thema Arbeitsmotivationen konnten der Einfluss informaler sozialer Normen sowohl auf den Output Einzelner als auch auf Arbeitsgruppen abgeleitet werden (Mayo, 1945). Auch wenn aus wissenschaftlicher Sicht heute berechnete Kritik an den Methoden der von Mayo mitverantworteten Studien geübt wird (Busse & Warner, 2017), bleibt der postulierte Ansatz, dass Sozialbeziehungen einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben im Kern bis heute gültig (Lück, 2009).

Es war Hoppock (1935), der als erster eine Studie veröffentlichte, die sich ausschließlich mit dem Thema „Arbeitszufriedenheit“ beschäftigte. Diese zeigte, dass die Zugehörigkeit zu Berufsgruppen bzw. Positionsebenen Unterschiede in Bezug auf die jeweilige Arbeitszufriedenheit aufweisen. Vereinfacht gesagt, je höher die Stellung, desto höher sei auch der Wert der Arbeitszufriedenheit. Auch wenn ein solch direkte Korrelation von Wirtschaftlichkeit und Humanität heutzutage nicht mehr als allgemeingültig gesichert gilt, bleibt Hoppocks Studie als Auslöser für die weiteren Forschungen unmittelbar am Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ relevant.

In den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts kam neuer Schwung in die Forschung zum Thema Arbeitszufriedenheit. Im Gegensatz zu Taylorismus und in Weiterentwicklung der grundlegenden Erkenntnisse der Human-Relations-Bewegung festigte sich die These, dass es einen direkten positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und betrieblicher Produktivität gibt. Aus dieser Zeit gilt es insbesondere die Zweifaktorentheorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (2010) zu erwähnen, die trotz wissenschaftlicher Kritik (vgl. Kapitel 2.2.2) vielfach bis heute als Grundlage für die Erklärung von Arbeitszufriedenheit herangezogen wird. Auch die Kunin-Skala, mit deren Hilfe Arbeitszufriedenheit als Generalitem und in einer Abstufung von traurigen bis fröhlichen Gesichtern bewertet wird, stammt aus dieser Zeit. (Borg 2003)

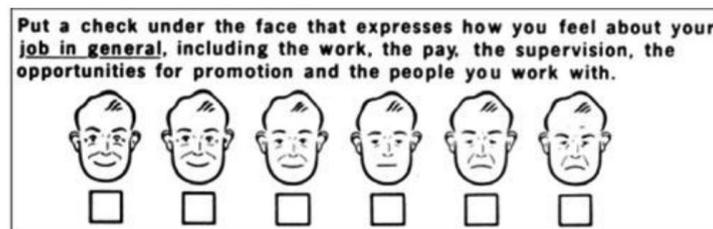


Abbildung 3: Kunin-Skala (aus Borg, 2003)

Das Forschungsprogramm zur „Humanisierung der Arbeit“ brachte dann in den 1970er Jahren neuen Schwung und alternative Sichtweisen in die Debatten zur Arbeitszufriedenheit und machte deren Existenz zu einem definierten und autonomen Humanziel in der Organisationslehre (Fischer, 1991). Dabei rücken an die Stelle von extrinsischen Einflussfaktoren Erwartungen und deren Erfüllung bzw. Nichterfüllung in den Fokus der Arbeitszufriedenheitsforschung. Nach Lawler (1973, zitiert nach Kirchler 2011) geht es um die individuelle Gegenüberstellung von der tatsächlich erhaltenen Belohnung zu jener die der Mitarbeitende subjektiv erwartet hat. Ist diese zumindest übereinstimmend, kommt es zu Arbeitszufriedenheit, bei Unterschreitung entsprechend zu Unzufriedenheit.

Locke (1969) hat eine ähnliche Betrachtungsweise zum Thema aufgebracht. In seinem Ansatz findet eine Arbeitsplatzevaluierung durch die Mitarbeitenden statt, und zwar in dem Sinne, dass der gerade gebotene Ist-Zustand mit erwartetem Soll-Zustand verglichen wird, wobei es unterschiedliche Facetten mit jeweils subjektiver Bedeutsamkeit gibt. Arbeitszufriedenheit ergibt sich somit nicht aus der bloßen Summe der einzelnen Facetten, sondern einer individuell gewichteten Regression. Der Grundsatz dieses aus diesem Soll-Ist-Vergleich bestimmbaren Niveaus der Gesamtzufriedenheit des Einzelnen wird vielfach aufgegriffen und bildet bis heute die Grundlage aktueller Modelle der Arbeitszufriedenheit.

2.2 Theorien und Modelle zur Arbeitszufriedenheit

2.2.1 Maslows Theorie der menschlichen Motivation

Maslow beschäftigt sich in seiner 1943 postulierten Theorie zwar eigentlich nicht mit der Arbeitszufriedenheit, sondern mit der Motivation an sich – also einem Element der Allgemein- und nicht der Arbeitspsychologie (Maslow, 1943). Dennoch wird seine Theorie in vielen späteren Abhandlungen zum Thema Arbeitszufriedenheit herangezogen. (Ferreira, 2020)

Auch wenn im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs die vielzitierte „Maslowsche Bedürfnispyramide“, vor allem in Bezug auf deren strenge Hierarchie und das unbedingte sequentielle Befriedigen der Stufen von unten, nach oben kontrovers gesehen wird (Methfessel, 2020), bleibt die von Maslow in Punkt 7 der Einleitung niedergeschriebene Verknüpfung von Zufriedenheit mit vorhergehender Bedürfnisbefriedigung als Basis vieler weiterer Abhandlungen zum Thema bestehen. „...*Also no need or drive can be treated as if it were isolated or discrete; every drive is related to the state of satisfaction or dissatisfaction of other drives.*“ (Maslow, 1943, S. 370)

Die Theorie selbst beruht auf dem Ansatz des Menschen als soziales Wesen, wodurch es zur Befriedigung der Grundbedürfnisse sowohl einer Gesellschaft an sich als auch der passenden Gegebenheiten in dieser Gesellschaft bedarf. Dementsprechend lässt sich die Theorie auch auf die Arbeitswelt übertragen, das jeweilige Arbeitsumfeld ist einerseits ein Ausschnitt der Gesamtgesellschaft, andererseits auch eine eigene, abgeschlossene Gesellschaft, die für die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden sorgt oder Mangel entstehen lässt. (Kirchler, 2011)

In einer vereinfachten Form lassen sich die einzelnen Stufen von Maslow (Maslow, 1943) aus Sicht des Autors beispielsweise folgendermaßen auf die Arbeitswelt umlegen:

Psychological needs

Diese Defizitbedürfnisse werden in der Arbeitswelt hauptsächlich durch Lohn und Gehalt befriedigt. Ausreichende Bezahlung gibt dem Beschäftigten die Möglichkeit diese Bedürfnisse u.a. durch Kauf von Nahrung und Bekleidung, Miete oder Erwerb von Immobilien als Schlafplatz, etc. zu befriedigen

Safety needs

Dem Bedürfnis nach Schutz und Sicherheit, nach Verlässlichkeit und Ordnung wird in der Arbeitswelt in der Regel durch Gesetze, Verordnungen und Verträge begegnet. Hier ergibt sich mit dem Arbeitszeitruhegesetz bereits ein gutes Beispiel für die Durchgängigkeit der Stufen, denn die gesetzlich garantierten Ruhezeiten von Beschäftigten sind ebenso Voraussetzung für die Sicherstellung der Homöostase in Bezug auf Schlaf wie ein Schlafplatz an sich.

Love needs

Der Mensch als soziales Wesen will Teil einer Gruppe sein, braucht in dieser Geborgenheit und das Gefühl der sozialen Zugehörigkeit. In der modernen Arbeitswelt dient dazu das Team, bis auf Einzelunternehmer findet sich fast jeder am Arbeitsmarkt Teilnehmende in zumindest einer Arbeitsgruppe und hofft, aus dieser heraus eventuelle Defizite ausgleichen zu können.

Esteem needs

Ist man in einer Gruppe angekommen, wollen nun Selbstachtung und Selbstwertgefühl genährt werden, man sucht die Wertschätzung durch Andere. Auch dafür gibt es in der Arbeitswelt Entsprechung, dies können u.a. Job-Titel (ein vorangestelltes „Senior“ weist beispielsweise auf höhere Expertise hin), Erwähnungen, Auszeichnungen oder Prämien sein.

Self-actualization needs

Der bestmögliche Einsatz der eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten oder sogar diese noch zu erweitern – auch das ist ein Wunsch, den viele Arbeitnehmende an die am jeweiligen Arbeitsplatz zu erfüllende Aufgabe haben. Gerade hier ergibt sich vielfach ein Dilemma, da es für das Funktionieren der Gesellschaft auch Arbeitsplätze geben muss, in denen das wenig bis gar nicht möglich ist. Allerdings ist diese hohe Bedürfnisform auch in diversen Alternativszenarien, beispielsweise beim Sporttreiben oder Kunst- und Kulturschaffen, zu befriedigen.

In unterschiedlichen Kulturkreisen haben die Bedürfnisgruppen einen differenzierten Stellenwert, so ist im asiatischen Raum die Zugehörigkeit zu und der Rang innerhalb einer Gruppe oft höher bewertet als beispielsweise in Europa (Schmid, 2016). Ein weiterer, aus ho. Sicht wesentlicher, Punkt den Maslow bereits vor mittlerweile achtzig Jahren definiert hat, ist die Tatsache, dass der Mensch zwar stets nach Bedürfnisbefriedigung strebt, ein befriedigtes Bedürfnis sich aber gleichzeitig nachteilig auf die Motivation auswirkt. *„...If we are interested in what actually motivates us, and not in what has, will, or might motivate us, then a satisfied need is not a motivator. It must be considered for all practical purposes simply not to exist, to have disappeared...”* (Maslow, 1943, S. 393). Diesem Faktor werden wir auch in späteren Theorien immer wieder begegnen.

Auch wenn die Theorie von Maslow im wissenschaftlichen Diskurs nicht unbestritten ist, bildet sie auch in der jüngeren Zeit eine der theoretischen Grundlage für Studien rund um Motivation und Treiber (Buck et al.; 2014; Methfessel, 2020; Schramel, 2019) und sollte daher nicht unbeachtet bleiben.

2.2.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Mit Ihrer Arbeit „The Motivation to Work“ stellten Herzberg, Mausner & Snyderman (2010) im Jahr 1959 ein neues Konzept zur Betrachtung der Arbeitszufriedenheit auf. Im Gegensatz zu den bisherigen Studien, die Arbeitszufriedenheit nur in einer Dimension beleuchteten, fußte ihr Ansatz darauf, dass es zwei voneinander unabhängige Dimensionen gibt, nämlich Zufriedenheit und Nichtzufriedenheit. Diese Zweidimensionalität korreliert mit Maslow, der in seiner Theorie ja auch besagt, dass grundsätzlich nur Defizitmotive vollständig befriedigt werden können, Expansionsmotive hingegen auch bei Erfüllung weiter bestehen oder neu entstehen können. (Nerdinger et. al, 2019)

Dementsprechend gibt es nach dem theoretischen Ansatz von Herzberg et.al. (2010) auf der einen Seite Faktoren, die nur zur Arbeitszufriedenheit und auf der anderen Seite solche, die lediglich zur Arbeitsunzufriedenheit beitragen können. Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit wird dabei von den Autoren als differente und in keiner unmittelbaren Verbindung stehende Erfahrungen im Arbeitsleben postuliert. (Gebert & von Rosenstiel, 2002)

Im Konkreten unterscheidet die Theorie zwischen den Inhalts- bzw. Kontentfaktoren und den Umwelt- bzw. Kontextfaktoren. Kontentfaktoren beziehen sich auf den Inhalt der Arbeit, wirken als Motivatoren und führen daher bei Befriedigung derselben zu Zufriedenheit. Im Fall der Nichtbefriedigung zeigt sich die Zweidimensionalität der Faktoren, denn ein Fehlen führt gemäß dieser Theorie nicht automatisch zu Unzufriedenheit, sondern einem neutralen Gefühlszustand. Im Gegensatz dazu wirken die Kontextfaktoren als Hygienefaktoren, deren Fehlen immer zu Unzufriedenheit der Betroffenen führt, während deren Befriedigung lediglich wieder einen neutralen Gefühlszustand mit sich bringt. (Walter-Busch, 2008)

Hygienefaktoren	Motivatoren
Entlohnung und Gehalt	Leistung und Erfolg
Personalpolitik, Führungsstil	Anerkennung
Arbeitsbedingungen einschl. Autonomie und Unterstützung	Arbeitsinhalte
Zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten	Verantwortung
Sicherheit der Arbeitsstelle	Aufstieg und Beförderung
Einfluss auf das Privatleben	Wachstum

Abbildung 4: Auswahl von Kontext- und Kontentfaktoren (nach Berger, 2020)

Folgt man der Zwei-Faktoren-Theorie wäre es also grundsätzlich ein Leichtes Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten. Arbeitgeber*innen müssten demnach lediglich dafür sorgen, dass es an den definierten Hygienefaktoren nicht mangelt, gleichzeitig die Motivatoren regelmäßig befriedigt werden und hätten somit stets zufriedene Beschäftigte. Dass es jedoch nicht ganz so einfach ist, zeigen die Kritiker dieser Theorie auf. Dabei wird die Erhebungsmethode Herzbergs bemängelt (Vroom, 1964), die Zuordnung von Faktoren in die Kategorien hinterfragt und auch die Definition der Theorie selbst als lückenhaft kritisiert (von Rosenstiel, 2007).

Bei den Erhebungen zu ihrer Studie haben sie die Probanden aufgefordert, sich an vergangene Situationen in Bezug auf Ihre Beschäftigung zu erinnern, in denen sie besonders zufrieden bzw. unzufrieden waren. Wie man unschwer ableiten kann, wird daher mit den Ergebnissen nicht der typische Arbeitsalltag untersucht, sondern es werden individuelle Momentaufnahmen in einen allgemeinen Kontext gebracht (Kirchler, 2011, S. 248).

In diesem Zusammenhang muss auch die Attributionstheorie von Heider (1977) bei der Bewertung der Zwei-Faktoren-Theorie in Betracht gezogen werden. Geht man davon aus, dass Zufriedenheit durch die interne Attribution meist der eigenen Person zugeordnet wird und Unzufriedenheit im gleichen Maß durch externe Attribution mit Fremdverschulden assoziiert wird, muss man tatsächlich von einer entsprechenden Verzerrung der von Herzberg eindeutig kategorisierten Items durch Fehlattribution ausgehen (Bierhoff, 2000).

Das zeigen auch House & Widgor (1967), als sie die Originaldaten der Herzberg-Studie ein weiteres Mal auswerteten. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass die Motivatoren Arbeitsinhalte, Leistung und Anerkennung häufiger als „Ereignisse, die zu Unzufriedenheit führen“ genannt wurden, als, dafür eigentlich verantwortliche, Hygienefaktoren wie das Verhältnis zu Kolleg*innen oder Untergebenen. Der scharfen Trennung und eindeutigen Zuordnung Herzbergs von Items zu Kategorien sei daher eine nicht wissenschaftlich belegbare Willkür vorzuwerfen. Gleichzeitig bestätigte sich bei Folgeuntersuchungen (Hulin & Smith, 1967), dass es Faktoren gibt, die abhängig von der untersuchten Person, sowohl zu Zufriedenheit als auch zu Unzufriedenheit führen können, sich die Kategorien also überlagern können.

Auch wenn die ursprüngliche Zwei-Faktoren-Theorie somit eigentlich widerlegt ist, ist sie auch heute noch essenziell für das Thema Arbeitszufriedenheit. Durch die Studie von Herzberg et.al. (2010) hat sich die Forschungsrichtung zu diesem Komplex geändert und den Fokus auf die notwendige Gestaltung des Arbeitsumfelds sowie den Inhalt und Sinn der jeweiligen Tätigkeit gelegt. Unwidersprochen ist auch die Mehrdimensionalität von Arbeitszufriedenheit, die durch diese Theorie erstmals postuliert wurde und die bis dahin genutzte Skalierung zwischen hoch und niedrig ablöste. Lediglich die von Herzberg et.al. definierte Einschränkung auf bloß die zwei klar abzugrenzenden Dimensionen Zufriedenheit versus Unzufriedenheit konnte sich nicht nachhaltig manifestieren (Rafferty & Griffin, 2009)

Von Rosenstiel (2007) leitet aus Herzbergs Theorie folgende Erkenntnisse für die Arbeitsplatzgestaltung ab, die in Ihren Grundsätzen heute noch Gültigkeit haben:

- *„Motivatoren sind genauso wichtig wie Hygienefaktoren*
- *Klare Ziele sollten vorgegeben sein und Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung sollte rasch erfolgen*
- *Nicht nur der Grad der Zielerreichung soll rückgemeldet, sondern die Leistung auch bewertet werden*
- *Arbeitsinhalte sind so zu strukturieren, dass Mitarbeiter das Gefühl gewinnen, weder über- noch unterfordert zu sein und das tun zu können, was ihre Fähigkeiten erlauben*
- *Verantwortung und Rechte der Mitarbeiter sollen dem Umfang der Arbeit entsprechen*
- *Aufstiegsmöglichkeiten sollten gegeben und transparent sein*
- *Schließlich muss die Möglichkeit zum persönlichen Wachstum durch Ausdehnung des Handlungsspielraum gegeben sein“ (Kirchler, 2011, S. 248)*

2.2.3 Job Characteristics Model von Hackman & Oldham

Das „Job Characteristics Model“ (JCM) von Hackman und Oldham (1975) befasst sich mit der Frage, welchen Einfluss die Tätigkeitsmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit haben. Dabei werden fünf Dimensionen der Arbeitstätigkeit in Beziehung gesetzt mit drei psychologischen Grundanforderungen an die Aufgabe des Beschäftigten.

Die fünf Charakteristika der Arbeitstätigkeit (Ferreira, 2020) werden dabei wie folgt unterschieden (vgl. Schlögl, 2021):

Skill variety (Vielfalt der Anforderungen)

Der Grad, mit welchem eine Arbeit den Einsatz verschiedenartiger Tätigkeiten erfordert, wobei für deren Ausübung unterschiedliche Fertigkeiten und Fähigkeiten notwendig sind.

Task identity (Ganzheitlichkeit der Arbeit)

Der Grad, in welchem man für die Gesamtheit der Erledigung einer identifizierbaren Aufgabe zuständig ist. Die Identifikation der Aufgabe muss durch einen definierten Beginn bis zu einem nachvollziehbar erkennbaren Ende möglich sein.

Task significance (Bedeutung der Arbeit)

Der Grad zu welchem eine Tätigkeit sich erheblich auf das Leben anderer Personen auswirkt. Dabei kann es sich um Personen innerhalb der eigenen Arbeitsorganisation oder außerhalb handeln.

Autonomy (Autonomie)

Der Grad, zu welchem dem Ausführenden einer Tätigkeit Handlungsfreiheit in Bezug auf Gestaltung und Erledigung derselben eingeräumt wird. Dabei geht es sowohl um Auswahl der einzusetzenden Mittel, Festlegung von Abläufen als auch die Definition von Teilzielen für die Ergebniserrreichung.

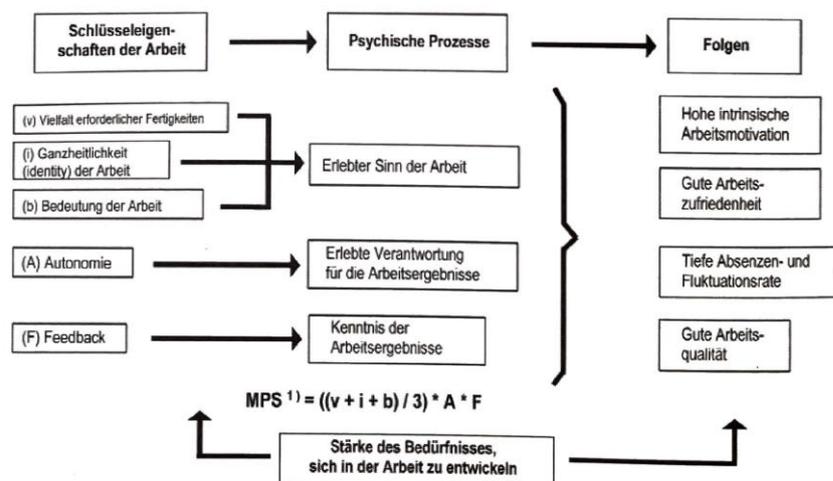
Job feedback (Rückmeldung)

Der Grad, in dem der Ausführende schon bei der Ausführung, also durch die Arbeit an sich, direkt und klar über Effizienz und Effektivität seiner Tätigkeit informiert wird.

Des Weiteren postulieren Hackman & Oldham (1975) in Ihrer Theorie drei kritische psychische Erlebniszustände, die sich aus den oben angeführten Charakteristika ergeben (Ferreira, 2020):

- Erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit
- Erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeitstätigkeit
- Wissen um die aktuellen Resultate, insbesondere die Qualität der eigenen Arbeit

Werden diesen Erlebniszuständen positiv bewertet bzw. als „hoch“ eingestuft, ergeben sich dann als Folge eine hohe intrinsische Arbeitsmotivation, eine hohe Qualität der Arbeitsleistungen, hohe Arbeitszufriedenheit und eine niedrige Quote bei Abwesenheit und Fluktuation – insbesondere bei Mitarbeitenden mit einem starken Bedürfnis nach Selbstverwirklichung im Rahmen der eigenen Beschäftigung. Dabei ist zu beachten, dass die Folgen nicht auf alle gleich wirken, sondern deren Auswirkungen stets individuell sind, da sie von der jeweiligen Person moderiert werden und daher auch von aktuell zutreffenden Bedürfnissen geprägt sind. (Fataurochman, 1997)



¹⁾ MPS: „Motivation Potential Score“ des „Job Characteristics Model“

Abbildung 5: Job Characteristics Model nach Hackman & Oldham (aus Walter-Busch, 2008)

Die in der Abbildung dargestellten Formel zur Berechnung des „Motivation Potential Score“ konnte sich zwar in nachfolgenden Studien nicht als verlässliche Kenngröße für die Mitarbeiter*innenmotivation empirisch bestätigen lassen, es hat sich eher gezeigt, dass alle fünf unabhängigen Variablen einen ähnlich hohen Einfluss auf die im Modell ausgewiesene Folgen haben (Walter-Busch, 2008).

Das JCM selbst ist in Bezug auf Anwendbarkeit und Aussagekraft in mehreren Studien überprüft und weitgehend bestätigt worden (Greenberg & Baron, 2008) - Ein positives Motivationspotenzial hebt die Arbeitszufriedenheit und führt zu hoher intrinsischer Arbeitsmotivation. Auch wenn im JCM keine dezidierten Maßnahmen genannt werden, die als Initiative bei einem vorliegenden Motivationsmangel gesetzt werden können (Schlögl, 2021), liegt sein praktischer Nutzen darin, die zugrundeliegenden Problemfelder zu identifizieren und in weiterer Folge durch eine Umgestaltung der Tätigkeit zu beseitigen.

2.2.4 Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit von Agnes Bruggemann

Während im angelsächsischen Raum das oben beschriebene Job Characteristics Model mit der zugehörigen Befragung „Job Diagnostics Survey“ (siehe hierzu 3.2.2) die Basis für weiterführende Studien zum Thema Arbeitszufriedenheit bildet, findet im deutschsprachigen Raum ein anderes Modell der Arbeitszufriedenheitsforschung große Beachtung. Der 1974 erstmals veröffentlichte Ansatz von „verschiedenen Formen von Arbeitszufriedenheit“ (Bruggemann, 1974) wird heute als das „Zürcher Modell“ von Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975) bezeichnet und ist auch heute noch Grundlage für viele weiterführende Studien zu diesem Thema.

Im Unterschied zu anderen Modellen, die lediglich auf das Vorhandensein von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit fokussieren, geht es beim Ansatz von Bruggemann et.al. (1975) auch darum, das Zustandekommen dieser Zustände zu hinterfragen. Dazu leitete sie ein dynamisches Modell der Arbeitszufriedenheit ab, das drei zentrale Prozesse identifiziert, welche die Ursache für das Entstehen der unterschiedlichen Formen von Arbeits(un)zufriedenheit bilden (Bruggemann, 1976):

1. Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung von Erwartungen und Bedürfnissen zu einem bestimmten Zeitpunkt
2. Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des individuellen Anspruchsniveaus als Konsequenz
3. Folgemaßnahmen bei Nicht-Befriedigung von Erwartungen und Bedürfnisse im Sinne von Problemlösung, Problemfixierung oder Problemverdrängung

Die Dynamik des Modells ergibt sich durch einen mehrstufigen Evaluierungsprozess der Arbeitssituation in Kombination mit individuell unterschiedlichen Handlungsoptionen auf der jeweiligen Ebene. Die exakt idente Ausgangssituation in Bezug auf die Arbeitstätigkeit an sich, kann somit, sowohl bei zwei unterschiedlichen Mitarbeitenden als auch beim selben Mitarbeiter zu unterschiedlichen Beurteilungszeitpunkten, zu einem völlig anderen Endergebnis führen (Ferreira, 2020).

Die Beurteilung der aktuellen Arbeitszufriedenheit beginnt also zuallererst mit einem SOLL/IST-Vergleich, bei dem die Merkmale der Arbeitssituation den persönlichen Erwartungen und Bedürfnissen an diese gegenübergestellt werden. Dabei handelt es sich um eine binäre Entscheidung, das Ergebnis ist also entweder „erfüllt“ oder „nicht erfüllt“. Diese Form der Erkenntnis kennt man ja schon von Maslow, Herzberg u.a. (vgl. vorhergehende Abschnitte), sie wäre somit also noch nicht revolutionär.

Im Vergleich zu den bis dahin bestehenden Ansätzen, postulieren Bruggemann et.al. (1975) nun als neue Erkenntnis, dass gemäß der Motivationsdynamik und des Konstrukts der individuellen Erlebnisverarbeitungsprozesse als nächster Schritt eine Anpassung in Bezug auf das individuelle Anspruchsniveau erfolgt. (Ferreira, 2020)

Bei einem positiven SOLL/IST-Vergleich (Stabilisierende Zufriedenheit) kann diese Adaptierung durch Erhöhung und Beibehaltung des Anspruchsniveaus erfolgen, bei einem negativen Ergebnis (Diffuse Unzufriedenheit) gibt es die Option von Senkung und Beibehaltung. Im Fall der diffusen Unzufriedenheit führt eine Senkung des Anspruchsniveaus bereits zum definierten Endzustand, während es im Fall der Beibehaltung des Anspruchsniveaus drei weitere Optionen gibt, abhängig davon, ob ein Ansatz zur Problemlösung gewählt wird (Ferreira, 2020).

Insgesamt ergeben sich im Zürcher Modell somit insgesamt sechs Formen der Arbeits(un)zufriedenheit (Baumgartner & Udris, 2006, S. 115):

„Progressive Arbeitszufriedenheit:

Ein Zufriedenheits-Urteil, das auf der Befriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen beruht und zusätzlich mit dem Wunsch und/oder der Erwartung verbunden ist, weitergehende, neu Ziele zu erreichen.

Stabilisierte Arbeitszufriedenheit

Ein Zufriedenheits-Urteil, das ebenfalls auf Befriedigung beruht und sich mit dem Wunsch nach Wahrung des Erreichten verbindet.

Resignative Arbeitszufriedenheit

Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Zufriedenheits-Formen ist sie nicht befriedigungsbedingt, sondern beruht auf einer Minderung des Anspruchsniveaus und auf Resignation.

Pseudo-Arbeitszufriedenheit

Eine theoretisch abzuleitende Form, bei der die Zufriedenheits-Formulierung auf eine Wahrnehmungsverfälschung hinsichtlich der unbefriedigten Situation beruht – also auf einem Abwehrmechanismus.

Fixierte Arbeitsunzufriedenheit

Bei dieser Form handelt es sich um eine Unzufriedenheits-Feststellung, die fixiert und ausweglos erscheint, weil Möglichkeiten zur Veränderung der unbefriedigten Aspekte des Arbeitsverhältnisses nicht sichtbar werden.

Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit

Eine Unzufriedenheits-Formulierung, die mit Vorstellungen und Initiativen zur Überwindung der unbefriedigenden Situation verknüpft ist.“

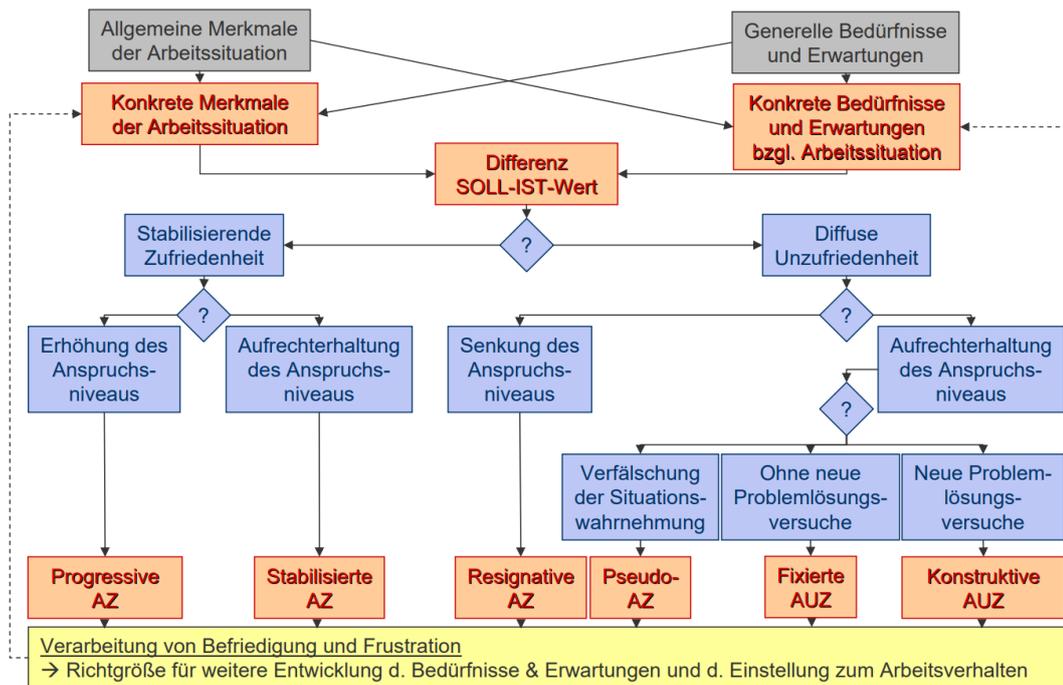


Abbildung 6: Das Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann (aus Hoff, 2008)

Sowohl Bruggemann (1976) selbst als auch nachfolgende Studien, z.B. Ziegler & Schlett (2013), konnten mit Ausnahme der Pseudo-Arbeitszufriedenheit alle definierten Formen der Arbeitszufriedenheit empirisch bestätigen. Das tatsächliche Vorhandensein einer Pseudo-Arbeitszufriedenheit lässt sich zwar anhand theoretischer Ableitungen nachvollziehbar annehmen, jedoch nicht in so einer Form operationalisieren, dass ein verlässlicher empirischer Nachweis zu erbringen ist. Viele Befragungen, wie auch jene von Ziegler & Schlett (2013), orientieren sich daher nur an den fünf belegbaren Formen der Arbeitszufriedenheit.

Das Zürcher Modell liefert durch die Einbeziehung der Veränderlichkeit des eigenen Anspruchsniveaus neuen Input in der Arbeitszufriedenheitsforschung und ist auch heute noch Ausgangspunkt für viele Untersuchungen zu dieser Thematik. Kritik an dem Modell wird vor allem durch die Querschnittsmethodik, der im Gegensatz zum geforderten Längsschnitt den Prozess der Arbeitszufriedenheit nicht berücksichtigt, geübt. Ebenso wird die fehlende umfassende Definition der drei Kernvariablen sowie des Begriffs bzw. Prozess der Problemlösung bemängelt. In Bezug auf die Erhebungsmethode und des von Bruggemann ausgearbeiteten Arbeitszufriedenheitskurzfragebogens (AZK, vgl. Punkt 3.2.5) wird mangelnde Eindeutigkeit und Interpretierbarkeit der Items durch die Befragten konstatiert, die durch die Länge und Verschachtelung der zu beantwortenden Fragen entsteht. (Ferreira, 2020) Dennoch stellt diese Theorie auch in der modernen Arbeitswelt eines der einflussreichsten Konstrukte für die Bewertung und Klassifizierung der Zufriedenheit von Mitarbeitenden dar (Baumgartner & Udris, 2006).

2.2.5 Erweitertes Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit von Andre Büssing

Das von Bruggemann (1976) entwickelte Modell der Arbeitszufriedenheit stand und steht zwar immer wieder in der wissenschaftlichen Kritik, bspw. bei Neuberger & Allerbeck (1978), Büssing (1991) oder Baumgartner & Udris (2006), wird aber in seiner ursprünglichen Form sowohl als zweckmäßige Grundlage bestätigt (Baumgartner & Udris, 2006), als Erklärungsmodell genutzt und auch als Basis für weiterführende Theorien zum Thema Arbeitszufriedenheit herangezogen.

Einer der bekanntesten Ansätze zur Erweiterung des Zürcher Modells nach Bruggemann (1976) ist jener von Büssing (1991). Büssing nimmt die Ansätze des Zürcher Modells in zentralen Aspekten auf und ergänzt diese zu Beginn mit der, vielfach als fehlend kritisierten, Definition der drei Kernvariablen, also einer definiten Erklärung der drei Ebenen des Modells von Bruggemann. Die wesentliche Erweiterung des bekannten Modells erfolgt durch die Einführung eines zusätzlichen, vierten Parameters, nämlich der „wahrgenommenen Kontrollierbarkeit der Arbeitssituation“.

Bei diesem zusätzlichen Aspekt geht es darum, in welchem Grad die betroffene Person die Beeinflussbarkeit der Arbeitssituation empfindet. Es geht also um ein Empfinden und nicht die tatsächlich objektiv nachweisbaren Kriterien in Bezug auf die jeweilige Situation. Dieser Umstand ist wesentlich, da Büssing sich in Bezug auf die Überlegungen zu dieser Kernvariable u.a. auf den von Rotter (1954) aufgestellten Ansatz des „Locus of Control“ stützt. Laut Nerdinger et al. (2019) versteht man unter diesem Ansatz *„Ein persönlichkeitspsychologisches Konstrukt, das sich auf die von einer Person wahrgenommene Verursachung von Situationen bezieht. Personen mit einem sog. internalen Locus of Control sind der Überzeugung, dass Ereignisse stark von ihren eigenen Fähigkeiten und ihren Anstrengungen gesteuert werden können. Personen mit einem sog. externalen Locus of Control gehen dagegen davon aus, dass Situationen entweder von mächtigen anderen oder von Zufall und Schicksal bestimmt werden.“* (Nerdinger et al., 2019, S. 475) Ein Ansatz also, der sich definitionsgemäß mit der Interaktion einer Person mit einer Situation auseinandersetzt.

Dies ist insbesondere unter Einbeziehung der „Theorie der erlernten Hilflosigkeit“ nach Seligman (2016) relevant, da auch Personen mit einem internalem Locus of Control auf Grund Ihrer persönlichen Lerngeschichte in einzelnen Situationen das gleiche Verhalten zeigen können, wie jemand mit externalem Locus of Control. *„Die Grundaussage der Theorie über die erlernte Hilflosigkeit ist: Wenn Menschen oder Tiere in einer Situation die Erfahrung machen, dass sie ein bestimmtes Ereignis nicht kontrollieren können, entwickeln sie die Erwartung, in anderen ähnlichen Situationen auch keine Kontrolle zu haben“* (Fincham & Hewstone, 2001, S. 252). Machen Mitarbeitende also die Erfahrung, dass sie, beispielsweise im Fall des Konflikts mit Vorgesetzten, keine Kontrolle über die Situation haben, werden sie sich beim Wiederholen dieser speziellen Konstellation genau so verhalten, wie jemand der sich allgemein als fremdbestimmt wahrnimmt. (Fincham & Hewstone, 2001)

Nach Büssing et al. (2006) steht wahrgenommenen Kontrollierbarkeit der Arbeitssituation stets auch in Beziehung mit emotionalen, kognitiven und motivationalen Konsequenzen der betroffenen Person. Wenn ich wiederholt das Gefühl habe, dass meine Anstrengungen und Verhalten nichts am Ergebnis meiner Handlungen ändern, wird eine Entkopplung dieser beiden Faktoren manifestiert und eine entsprechende Erwartungshaltung an zukünftige Ereignisse, nämlich eben diese Unkontrollierbarkeit, hinterlegt. Als Konsequenz leiten sich daraus u.a. auf kognitiver Ebene eine generalisierte negative Haltung, auf affektiver Ebene Lethargie, etc. und auf motivationaler Ebene eine degressive Bereitschaft zur Leistungserbringung ab. *„Gelernte Hilflosigkeit kann im erweiterten Modell der Arbeitszufriedenheit also sowohl Bedingung für wahrgenommene Unkontrollierbarkeit von Arbeitsbedingungen sein als auch Konsequenz tatsächlich unbeeinflussbarer Arbeitssituationen.“* (Büssing et al. 2006, S. 138).

Auch das Erweiterte Modell der Arbeitszufriedenheit kennt die beiden Zustände der globale Arbeits(un)zufriedenheit, jedoch als affektive Reaktion auf den SOLL/IST-Vergleich von Arbeitssituation mit Anspruchsniveau in Kombination mit der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit. Dieser affektiven Reaktion folgt eine kognitive, nämlich die mögliche Adaptierung des eigenen Anspruchsniveaus, also die Anpassung eigener Ziele an arbeitshandlungsbezogene Richtwerte. Ebenso resultiert das Modell in den selben sechs unterschiedlichen Arbeits(un)zufriedenheitsformen, die sich aus der gewählten Erhöhung, Beibehaltung oder Senkung des interpersonellen Anspruchsniveaus ergeben und im Fall des diskrepanten SOLL/IST-Vergleichs von unterschiedlichen Ansätzen zur Problemlösung begleitet werden, der in unterschiedlichem Verhalten in der Arbeitssituation resultiert (Ferreira, 2020).

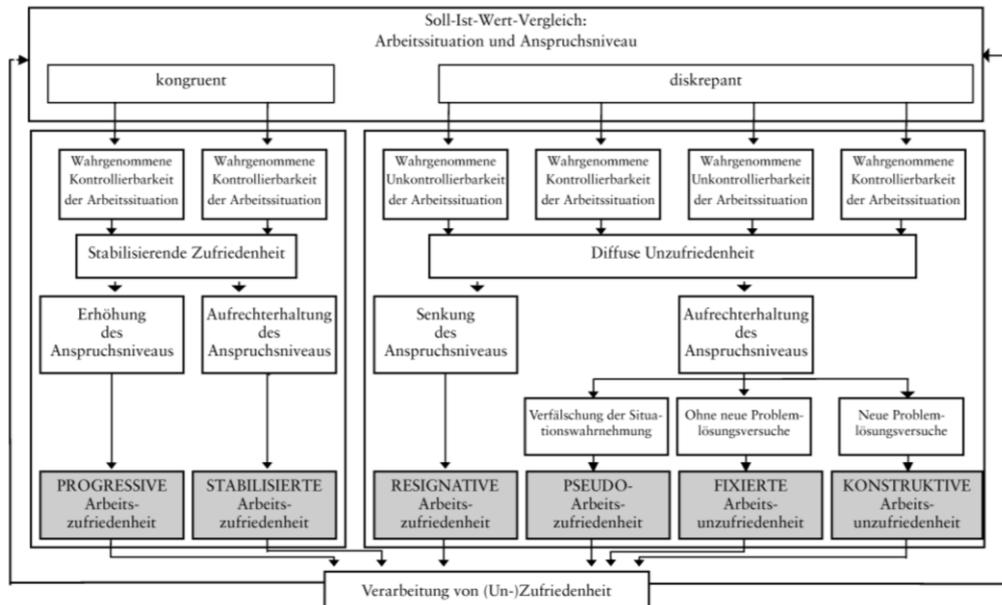


Abbildung 7: Erweitertes Modell der Formen von Arbeitszufriedenheit (aus Büssing, 1991)

2.2.6 ZMR - Zürcher Modell Revisited von Yvonne Ferreira

Ein häufig genannter Kritikpunkt am Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann (1976) ist, dass sowohl mit dem ursprünglich entwickelten als auch später adaptierten Erhebungsmethoden jeweils immer nur die von Bruggemann originär definierten sechs Arbeitszufriedenheitstypen identifiziert werden konnten und somit alle anderen grundsätzlich möglichen Typen bereits deshalb ausgeschlossen werden, weil sie erst gar nicht detektiert werden können (Baumgartner & Udris, 2006).

Beispielsweise folgen sowohl das Zürcher Modell nach Bruggemann (1976) als auch das Neue Zürcher Modell nach Büssing (1991) dem Ansatz, dass ein positiver SOLL/IST-Vergleich immer mit dem Faktor der Kontrollierbarkeit der Arbeitssituation einhergeht und schließen somit den durchaus denkmöglichen Fall aus, dass ein diesbezüglich zufriedener Mitarbeitender durch veränderte, aber gleichzeitig innerorganisatorisch nicht beeinflussbare, Rahmenbedingungen (bspw. Kurzarbeit im Zuge der COVID19-Krisen) einen Kontrollverlust erlebt und dementsprechend den Arbeitszufriedenheitstyp wechselt. (Ferreira, 2007)

Ebenso wird Mitarbeitenden mit stabilisierender Zufriedenheit die Veränderung der Variable „Problemlösung“ nicht zugestanden. Damit würde aber einhergehen, dass ein kongruenter SOLL/IST-Wert-Vergleich mit dauerhaftem Gleichgewicht zu assoziieren wäre, was insofern gleichbedeutend mit Stagnation ist, da im Gleichgewicht keine Genese mehr stattfindet. Langfristig kann Stillstand unter dieser Prämisse dann aber nur dazu führen, dass sich ein Trend in Richtung Unzufriedenheit ergibt, wenn es einen Auslöser für Entwicklung geben soll. Der Mitarbeitende müsste also, wenn das persönliche Anspruchsniveaus nicht erhöht wird, immer zuerst frustriert werden, um eine Entwicklung auszulösen. Da Genese aber durchaus auch positiv initiiert werden kann, braucht es hierfür ebenfalls einen Pfad. (Baumgartner & Udris, 2006)

Insgesamt ergeben sich daher 12 mögliche Arbeitszufriedenheitstypen für den Fall des kongruenten SOLL/IST-Vergleichs: Zeigt sich beim SOLL/IST-Vergleich hingegen keine Kongruenz, sondern eine Diskrepanz, kann sich dieses Ergebnis wiederum in zwei Ausprägungen präsentieren, nämlich als positiv diskrepant, also die Erwartungen übererfüllend, und als negativ diskrepant, also unter den Erwartungen bleibend. In beiden Ausprägungen bleibt die Verzweigung der Pfade nach dem SOLL/IST-Vergleich ident zu jenen des kongruenten Vergleichs, womit sich in Summe somit insgesamt 36 verschiedene Arbeitszufriedenheitstypen ergeben (Ferreira, 2020).

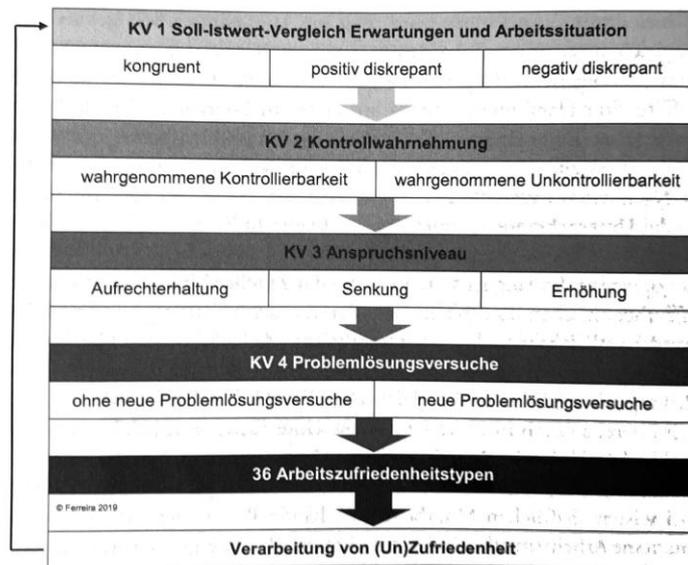


Abbildung 8: Gesamtübersicht möglicher Arbeitszufriedenheitstypen (aus Ferreira, 2020)

Auch wenn manche dieser Arbeitszufriedenheitstypen bislang noch nicht empirisch nachgewiesen werden konnten, so stellt das Zürcher Modell Revisited doch eine zweckmäßige und nachvollziehbare Erweiterung des ursprünglichen Zürcher Modells dar, die insbesondere der Kritik an den zu deterministischen Ansätzen der Vorläufermodelle standhält. Immerhin zwei Drittel der theoretisch möglichen Typen konnten in der empirischen Praxis bereits belegt werden und stärken somit diesen Ansatz (Ferreira et al., 2017). Insgesamt ist zu sagen, dass, da es sich um ein theoretisches Modell handelt, der tatsächliche Nachweis aller möglichen Optionen jedoch auch gar nicht zwingend erwartbar ist.

2.2.7 Komplexes Modell der Arbeitszufriedenheit (KMA) nach Roedenbeck

In einem im Journal für Psychologie 2008 erschienenen Artikel versucht Roedenbeck in seinem „Komplexen Modell der Arbeitszufriedenheit KMA“ die Erkenntnisse bestehender Theoriemodelle zu bündeln und gleichzeitig Theorielücken zu schließen, um so Arbeitszufriedenheit möglichst umfassend zu erklären. *“Die grundlegende Kritik an nahezu allen bisherigen Erhebungsinstrumenten zur Messung und theoretischen Modellen zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit ist, dass die Subjektivität des Individuums, dessen Komplexität und die dynamische Komplexität der Situation nicht hinreichend beachtet werden. Daher wird die Entwicklung eines neuen komplexen Modells der Arbeitszufriedenheit (KMA) vorgestellt, welches diese Kritik als Kernpunkt umschließt und alle wesentlichen Erkenntnisse der Zufriedenheitsforschung integriert.”* (Roedenbeck, 2008, S. 1)

Er setzt dabei die situativen und personelle Aspekte der Arbeitszufriedenheit in einem hoch komplexen Ansatz in einen mathematisch-formalistischen Zusammenhang (Ferreira, 2020). Ohne hier auf die Details der Theorie einzugehen, zeigt sich die Vielzahl der Interdependenzen und aufwändigen Berechnungen im Vergleich zu den bisher graphisch dargestellten Modellen schon auf einen Blick in nachfolgendem Schaubild:

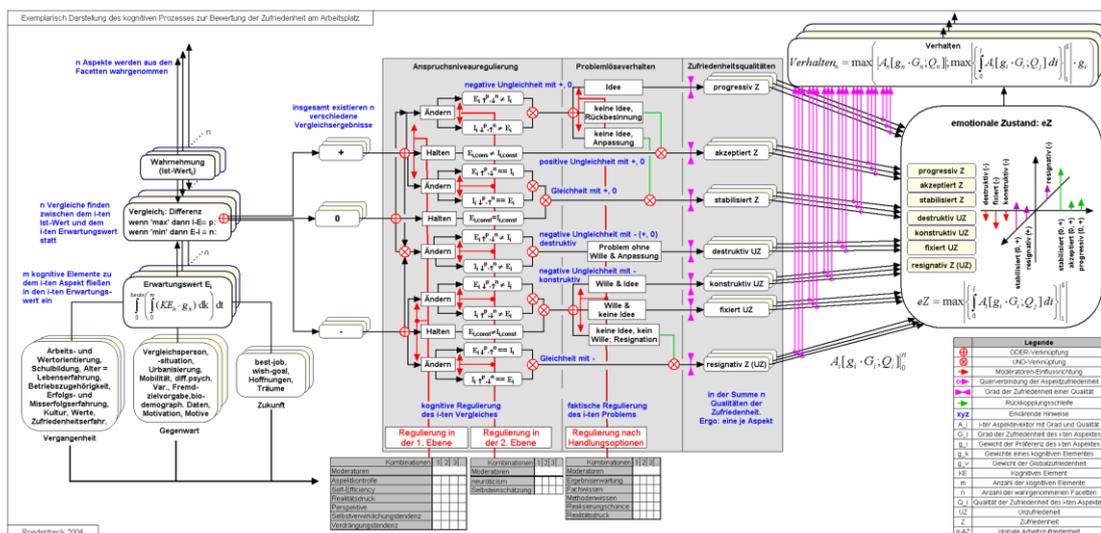


Abbildung 9: Die personellen Aspekte im KMA (aus Roedenbeck, 2008)

Auch wenn damit die theoretischen Lücken geschlossen werden können, räumt der Autor selbst ein, dass das Modell wohl in naher Zukunft nicht empirisch validiert werden kann. *„Die mathematische Darstellung erzeugt – mit den Verweisen auf die in dem Konstrukt liegende Dynamik – die Vermutung, dass ein solcher Ansatz nicht mit herkömmlichen quantitativen Methoden zu überprüfen ist.“* (Roedenbeck, 2008, S. 14)

2.3 Definition von Arbeitszufriedenheit

Trotz der Vielzahl an Studien und Theorien gibt es bis dato keine einheitliche Definition des Begriffs Arbeitszufriedenheit. Einigkeit besteht heutzutage darin, dass die Arbeitszufriedenheit ein Ausdruck für die Einstellung von Arbeitnehmer*innen zu Ihrer Tätigkeit am jeweiligen Arbeitsplatz ist. Arbeitszufriedenheitsforschung beschäftigt sich also mit der Untersuchung von Einstellungen zur individuellen Arbeitssituation gesamt bzw. Teilaspekten davon und der jeweiligen Zufriedenheit damit. (Ferreira, 2020)

Eine wesentliche Ursache für fehlende Einigkeit sind die unterschiedlichen Ziele der Arbeitszufriedenheitsforschung, grob geteilt in die Kategorien Humanziele und Ökonomieziele. Während bei letzteren die Arbeitszufriedenheit als ein Mittel zur Effizienzsteigerung in den Produktionsprozessen gesehen und erforscht wird, fokussiert die humanorientierte Forschung primär auf die Steigerung der Arbeits- und Lebensqualität. In der jüngeren Zeit ist zu diesen beiden Organisationszielen ein weiteres Ziel hinzugekommen, nämlich ein gesellschaftspolitisches (Walter-Busch, 2008).

Der volkswirtschaftliche Schaden durch gesundheitlich bedingte Arbeitsausfälle ist enorm und die Gewichtung geht, dank erfolgreicher umgesetzter Maßnahmen zur Sicherheit am Arbeitsplatz, immer mehr in Richtung der psychisch bedingten Fehlzeiten. Schon 2012 stellte das WIFO dazu in einer Studie fest: „...*Ein Drittel der unselbständig beschäftigten Männer und ein Viertel der unselbständig beschäftigten Frauen sind psychischen Belastungsfaktoren (Zeitdruck, Überbeanspruchung) ausgesetzt und dadurch subjektiv in ihrem Wohlbefinden beeinträchtigt. Psychische Belastungsfaktoren steigern das Krankheitsrisiko um rund 50%. Beschäftigte mit einem physischen Belastungsfaktor weisen mit durchschnittlich 2,6 Ausfallstagen pro Jahr geringere Fehlzeiten auf als Beschäftigte mit einem psychischen Belastungsfaktor (durchschnittlich 3 Ausfallstage)...*“ (Biffi et al., 2012, S. 2). Geht man davon aus, dass das Vorhandensein psychischer Belastungsfaktoren mit einer geringen Arbeitszufriedenheit korreliert, sollte also auch aus diesem Betrachtungswinkel eine entsprechend hohe Arbeitszufriedenheit anzustreben sein.

Neuberger & Allerbeck (1978) und später Fischer (1989) führen neun unterschiedliche Herangehensweisen bei der Definition von Arbeitszufriedenheit an:

- Operationale Definitionen
- Arbeitszufriedenheit als Bedürfnisbefriedigung
- Arbeitszufriedenheit als (aufgehobene) Soll-Ist-Differenz
- Arbeitszufriedenheit als das Erreichen bestimmter Werte
- Arbeitszufriedenheit als angenehmer personimmanenter Zustand bzw. affektive Bewertungsreaktion
- Arbeitszufriedenheit als Gleichgewichtszustand,
- Arbeitszufriedenheit als Ergebnis komplexer Informationsverarbeitung
- Arbeitszufriedenheit als Entsprechung einer Erwartungshaltung
- Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation

Schon aus dieser Aufstellung lässt sich aus ho. Sicht ableiten, dass trotz des gleichen Untersuchungsgegenstands (Arbeitszufriedenheit) völlig unterschiedliche Konzeptionen angesetzt werden und eine einheitliche Definition somit verunmöglichen. Exemplarisch werden nachfolgend ein paar Ansätze dargestellt, die in weitere Folge die Basis zur Definition des Begriffs für diese Arbeit bilden.

Eine vielfach zitierte Definition von Arbeitszufriedenheit ist jene von Locke, der sie als „*pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*“ (Locke, 1969, S. 317) definiert und positiv bewertete Arbeitszufriedenheit mit einem emotional angenehmen Zustand assoziiert.

Mit der Definition „*Arbeitszufriedenheit bezeichnet damit eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis mit allen Aspekten hinsichtlich der Beurteilungsdimension „zufrieden – unzufrieden“ betrifft.*“ (Bruggemann et al., 1975, S. 19) wird dieser einfache Ansatz des Soll-Ist-Vergleichs auf die zusammengesetzte Beurteilung mehrerer Teilaspekte der Beschäftigung durch die Arbeitenden erweitert.

Neuberger & Allerbeck sehen „*Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeitssituation*“ (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 32) und nehmen damit den Ansatz auf, dass Arbeitszufriedenheit eine Summe aus mehreren verschiedenen Faktoren widerspiegelt.

Fünfunddreißig Jahre danach postulieren von Rosenstiel et al. (2014, S. 195) über Arbeitszufriedenheit „*Es handelt sich dabei um eine für die Person kennzeichnende Einstellung der Arbeitssituation gegenüber, um eine aus der Erfahrung kommende Wertung.*“ und somit eine grundsätzlich wenig veränderliche Kenngröße.

Six & Felfe (2004, S. 605) definieren später Arbeitszufriedenheit wie folgt: „*Arbeitszufriedenheit wird gewöhnlich als Einstellung definiert und umfasst dann die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten.*“

Es zeigt sich bereits in dieser Auswahl, dass Arbeitszufriedenheit in sehr vielen Fällen auf Basis anderer wissenschaftlicher Theorien zu erklären versucht wird, gemein ist den moderneren Ansätzen dabei stets, dass es sich jedenfalls um eine Form von Einstellung des Individuums handelt. Ob diese Einstellung aus Bedürfnissen (Vroom, 1964; Lawler (1973, zitiert nach Kirchler 2011)), Dispositionen (Staw & Ross, 1985), Kognition (Neuberger, 1974) oder Emotionen (Fischer, 2006) herrührt sind dabei jeweils unterschiedliche Erklärungsmodelle. In der jüngeren Vergangenheit kam zu diesen Präpositionen dann auch noch der Erklärungsansatz über die Motivation (von Rosenstiel et al., 2005).

Da keines dieser Konstrukte der wissenschaftlichen Kritik umfassend standhalten konnte, ist daher aus derzeitiger Sicht davon auszugehen, dass Arbeitszufriedenheit aus der individuellen Interaktion all dieser Faktoren und sowohl bisher Erlebtem als auch Erwartungen an die jeweils eigene Zukunft beurteilt wird bzw. zu erklären ist. (Gunkel, 2010)

2.4 Abgrenzung zu anderen Konzepten

Da es keine einheitliche Definition für das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit gibt, ist es wichtig, sie von anderen Begriffen abzugrenzen, die sich mit ähnlichen Inhalten auseinandersetzen. Der deutsche Terminus „Arbeitszufriedenheit“ leitet sich aus dem englischen Begriff „job satisfaction“ ab und ist entsprechend von Begriffen wie „Berufszufriedenheit“, „Betriebszufriedenheit“ und „Arbeitsmotivation“ zu unterscheiden. (Fischer, 2012)

2.4.1 Berufszufriedenheit („vocational satisfaction“)

Im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit beschäftigt sich Berufszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975) mit der Zufriedenheit in Bezug auf die eigene Erwerbstätigkeit über einen längeren Zeitraum hinweg. Es geht somit nicht nur um die aktuelle Arbeitssituation, sondern kann mehrere Arbeitsverhältnisse und in Ergänzung bzw. alternativ auch unterschiedliche Arten der Erwerbstätigkeit berücksichtigen.

Dementsprechend wird auch weniger auf aktuelle Rahmenbedingungen und konkrete Inhalte der derzeitigen Arbeitssituation, als auf die empfundene Richtigkeit der eigenen Wahl von Beruf und Berufsausbildung fokussiert. „Während sich die Arbeitszufriedenheit explizit auf eine konkrete Tätigkeit bezieht, beschreibt die Berufszufriedenheit die affektive Reaktion auf den erwählten und ausgeübten Beruf, d.h. mit der ausgeübten Form der Erwerbstätigkeit.“ (Liebig, 2006, S. 27). Es geht hierbei also um den Langzeitbezug, während sich Arbeitszufriedenheit mit der konkreten Situation beschäftigt.

2.4.2 Betriebszufriedenheit („operational satisfaction“)

„Der Grad der Zufriedenheit der Arbeitenden mit dem Betrieb als sozialer Gesamtheit und Institution“ (Wirtschaftslexikon, 2015) Hierbei erfolgt die Unterscheidung also durch die Fokussierung auf die Organisation in Ihrer Gesamtheit, eventuell noch heruntergebrochen auf deren Teilelemente wie Abteilungen oder Referate, während sich die Arbeitszufriedenheit rein auf das Individuum bezieht. (Bruggemann et al., 1975)

2.4.3 Subjektives Wohlbefinden

“Subjective well-being refers to `s evaluations of their lives – evaluations that are both affective and cognitive.“ (Diener, 2000, Seite 34) Auch wenn es ähnlich wie bei Arbeitszufriedenheit keine wissenschaftlich vereinheitlichte Definition des Subjektiven Wohlbefindens gibt, lassen sich aus dieser Begriffsbestimmung von Diener die wesentlichsten und unbestrittenen Faktoren herausarbeiten. Es geht in jedem Fall um eine subjektive Wahrnehmung und diese besteht aus zwei Komponenten, einer affektiven und einer kognitiven. Der kognitive Anteil wird vielfach auch mit dem Konstrukt der „Lebenszufriedenheit“ gleichgesetzt. (Ferreira, 2020)

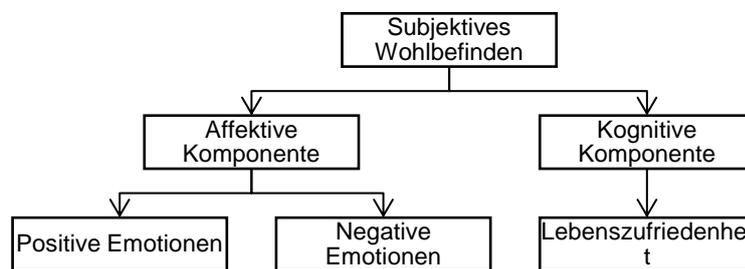


Abbildung 10: Komponenten des subjektiven Wohlbefindens (aus Ferreira, 2020)

Da es weder für Arbeitszufriedenheit noch für Subjektives Wohlbefinden eindeutige Definitionen gibt, ist auch eine konkrete Differenzierung der beiden Konstrukte schwierig. Eine mögliche Abgrenzung liefern Sczesny & Thau (2004), welche das Subjektive Wohlbefinden als eine kontextunabhängige Evaluierung des eigenen Wohlbefindens auf physischer und psychischer Ebene sehen. Arbeitszufriedenheit hingegen sehen sie als kontextgebunden, nämlich als individuelle Einschätzung des arbeitsspezifischen Wohlbefindens.

2.4.4 Commitment

„Commitment is a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets.“ (Meyer & Herscovitsch, 2001, S. 301). Beim Fachgebiet Organizational Commitment geht es im Speziellen um die Verbundenheit mit einer (Arbeitgeber*innen)Organisation, es beschreibt im Vergleich zur Arbeitszufriedenheit also mehr die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation und das nicht momentan, sondern langfristig betrachtet (Meyer & Herscovitsch, 2001).

Auch wenn eine Kausalbeziehung zwischen den beiden Konstrukten, insbesondere auf die Wirkrichtung, bislang nicht zweifelfrei nachgewiesen werden konnte, gibt es jedenfalls viele Gemeinsamkeiten. (Ferreira, 2020, S. 104) Betrachtet man beispielsweise die Auswirkungen von fehlender Arbeitszufriedenheit und fehlendem Commitment, lassen sich ähnliche Konsequenzen, wie z.B. eine hohe Fluktuation erkennen. Teilweise gibt es Studien, die sogar eine bessere Vorhersagbarkeit von Kündigungsabsichten bei der Untersuchung von Commitment im Vergleich zu Erhebungen der Arbeitszufriedenheit ausweisen (Weinert, 2015).

2.4.5 Arbeitsmotivation

Auch die Begriffe Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit sind eng miteinander verknüpft, was sich nicht zuletzt in der versuchten Erklärung von Arbeitszufriedenheit aus motivationstheoretischen Modellen heraus zeigt. Greenberg & Baron (2008, S. 186) definieren Motivation „*as the set of processes that arouse, direct and maintain human behavior toward attaining some goal*“.

Was Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation eint ist die Ausrichtung auf einen Zielzustand, die Zufriedenheit, was vielfach zu einer gemeinsamen Behandlung der beiden Konstrukte führt. Eindeutige Unterschiede ergeben sich jedoch aus dem Zeitbezug, Arbeitszufriedenheit bezieht sich primär auf gegenwärtige und retrospektive Betrachtungen, während Arbeitsmotivation sich auf die zukünftige Erledigung von Arbeit richtet. Eine weitere Differenzierung sind die Betrachtungsebenen, Arbeitszufriedenheit untersucht in erster Linie affektive und kognitive Aspekte gegenüber der Arbeit bzw. Tätigkeit an sich, während die Arbeitsmotivation auf die Einstellung überleitet (Weinert, 2015, S. 207). Motive resultieren in Bedürfnisse, deren (Chance auf) Befriedigung oder Frustration bestimmt in weiterer Folge die individuelle Einstellung zur konkreten Tätigkeit (Ferreira, 2020, S. 27).

2.5 Arbeitsklima Index - Aktuelle Studie zur Arbeitszufriedenheit in Österreich -

In Österreich gibt es seit 1997 ein von den Wiener Meinungsforschungsinstituten SORA (jetzt FORESIGHTS) und IFES gemeinsam mit der Arbeiterkammer Oberösterreich erstelltes Produkt, den Arbeitsklima Index (AK-I). Insgesamt versteht sich der Arbeitsklima Index nicht als ausschließliches Instrument zur Prüfung der Arbeitszufriedenheit, vielmehr als gesamtgesellschaftliches Stimmungsbarometer, zur Erhebung von Implikationen ökonomischer Veränderungen auf das individuelle Empfinden und Erleben der Arbeitnehmenden in Österreich (Schiff & Raml, 2016).

Nach Raml (2009, S. 28) ist „*der Index ein aggregiertes Maß gesamtgesellschaftlicher Arbeitszufriedenheit. Die Bezeichnung Arbeitsklima verdeutlicht die inhaltliche Abgrenzung zu anderen Instrumenten. Der Arbeitsklima Index ist soziologisch orientiert und fokussiert auf Meso- und Makrofaktoren der Arbeitsbedingungen. Er weist damit gegenüber anderen AZ-Messinstrumenten einen erweiterten Bezugsrahmen auf...Die Indikatorenstruktur des Arbeitsklima Index entspricht einem Generalfaktormodell. Die Interkorrelationen lassen aber auch ausreichend Spielraum für Kompensationen.*“ Insbesondere durch den Bezug auf den österreichischen Wirtschaftsraum und die mediale Verbreitung der Ergebnisse ist also auch dieser Erhebungsmethode eine Relevanz und Interdependenz zur Arbeitszufriedenheit in Österreich zuzuschreiben.

Die regelmäßigen Befragungen zur Erhebung des Arbeitsklima Index finden quartalsweise statt, die errechneten Ergebnisse werden jeweils in einem Newsletter veröffentlicht. Dabei werden die Halbjahresbefragungen im Mai und November jeden Jahres für die Darstellung des Gesamtindex herangezogen, die Erhebungen dazwischen beleuchten jeweils ausgesuchte Aspekte des Arbeitsklima-Index. Insgesamt werden jährlich 3.600 Testpersonen befragt (Raml, 2009).

Der Arbeitsklima Index gehört wie die oben dargestellten SAZ (vgl. 3.2.4), ABB (vgl. 3.2.6) oder JDI (vgl. 3.2.3) zu den sogenannten theoriefreien Verfahren, ist also kein explizit theoriebezogenes Verfahren wie AZK (vgl. 3.2.5) oder JDS (3.2.2) (Raml, 2009, S. 19). Die größte Übereinstimmung mit Theoriemodellen ergibt sich dabei mit dem „Model of economic-psychological relationships“ von van Raaji (1981). Die Erhebung der Daten erfolgt aus einem anreiztheoretischen Ansatz heraus in mittlerweile 26 definierten Items. Aus diesen werden in weiterer Folge 16 Subdimensionen gebildet, die in vier Teilindizes verknüpft werden. Abschließend werden diese gewichtet und in einen Gesamtindex zusammengefasst. (Raml, 2009)

Indikatorenstruktur des Arbeitsklima Index <small>nach Hofinger/Michenthaler (1998)</small>			
Item	Subdimension	Teilindex	Gesamtgewicht auf dem Arbeitsklima Index
wirtschaftliche Zukunft Österreichs	Optimismus für Gesellschaft	Gesellschaft	0,1
soziale Position als Arbeitnehmer	Gesellschaftlicher		0,05
Rechte als Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber	Status		0,05
wirtschaftliche Zukunft des Betriebes	Wirtschaftliche Zukunft	Betrieb	0,05
Ansehen des Unternehmens	Image		0,05
Führungsstil der Vorgesetzten	Führungsstil		0,05
Betriebliche Sozialleistungen	Sozialleistungen		0,05
Berufliche Tätigkeit insgesamt	Allgemeine	Arbeit	0,025
nochmaliges Anstreben einer Tätigkeit im selben Betrieb	Berufszufriedenheit		0,025
Zufriedenheit mit dem Leben insgesamt	Lebenszufriedenheit		0,05
Vereinbarkeit Beruf und private Interessen, familiäre Verpflichtungen	Zeiteinteilung		0,025
Arbeitszeitregelung			0,025
Einkommen	Einkommen		0,025
Beurteilung, ob Einkommen ausreichend			0,025
Beziehung zu den Kollegen	Soziale		0,025
Einsamkeit, Isolation am Arbeitsplatz	Einbindung		0,025
Zeitdruck	Psychischer		0,025
seelisch belastende, aufreibende Arbeit	Stress	0,025	
schlechte Gesundheitsbedingungen	Physischer	0,025	
Unfall-, Verletzungsgefahr	Stress	0,025	
technische, organisatorische Veränderungen	Innovations-	Erwartungen	0,025
ständiger Wechsel der Arbeitsabläufe	Stress		0,025
Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	Karriere		0,05
Weiterbildungsmöglichkeiten			0,05
Chance, wieder eine annehmbare Arbeitsstelle zu finden	Arbeitsmarktchancen		0,1

Abbildung 11: Indikatorenstruktur des Arbeitsklima-Index (aus Raml ,2009)

3. Konzeptioneller Vorgehens- und Lösungsansatz

3.1 Forschungsfrage und forschungsleitende Hypothesen

Im Zuge dieser Arbeit soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

*Welche Facetten der Arbeitssituation haben aktuell den höchsten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter*innen in IKT-Dienstleistungsunternehmen oder IKT-Abteilungen anderer Unternehmen?*

Aus der Forschungsfrage und den in Kapitel 2 ausgeführten Erkenntnissen aus der Arbeitszufriedenheitsforschung lässt sich die folgende Hypothese ableiten, die in weiterer Folge empirisch verifiziert werden soll:

Die drei Facetten

- *Freude an der Arbeit*
- *Unterstützung durch Kollegen*
- *Berufliche Anerkennung durch die Führungskraft*

*haben aktuell den wesentlichsten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter*innen in IKT-Dienstleistungsunternehmen oder IKT-Abteilungen anderer Unternehmen.*

In der Arbeitszufriedenheitsforschung wird davon ausgegangen, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Fluktuation von Mitarbeiter*innen besteht (vgl. Punkt 1.4). Die nachfolgende Untersuchung soll bestätigen, dass dieser Ansatz auch in der untersuchten Zielgruppe gilt.

*Es gibt auch bei Mitarbeiter*innen in IKT-Dienstleistungsunternehmen oder IKT-Abteilungen anderer Unternehmen einen negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Absicht den Arbeitsplatz in absehbarer Zeit zu wechseln.*

Als absehbarer Zeitraum wird dabei für diese Untersuchung ein Zeitfenster von 0 – 36 Monaten definiert.

In Wissenschaft und Forschung gibt es keine einheitliche Meinung, was den Zusammenhang zwischen soziographischen Merkmalen und Arbeitszufriedenheit betrifft. So weisen beispielsweise Mehrabian & Blum (1996) oder Boumans et. al (2011) auf deutliche Unterschiede zwischen unterschiedliche Altersgruppen hin, während Martin & Cardinali (2021) nur sehr schwache Korrelation soziographischer Faktoren mit Arbeitszufriedenheit feststellen. Zur Überprüfung dieser Ansätze wird folgende Annahme getroffen.

Arbeitszufriedenheit ist in den untersuchten Gruppen nicht gleichverteilt.

Zur Eingrenzung der Untersuchung werden dabei nur die soziographischen Faktoren Geschlecht, Altersgruppe und Betriebszugehörigkeit herangezogen.

3.2 Messinstrumente der Arbeitszufriedenheit

Analog zu der Vielzahl von Definitionen und theoretischen Konstrukten zur Thematik der Arbeitszufriedenheit, gibt es auch vielfältige Instrumente und Methoden zur Erhebung bzw. Messung derselben. So untersuchte Ferreira (2007) in einem Artikel über 300 Messinstrumente zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit in einer Metaanalyse. Dabei zeigte sich nicht nur diese Vielzahl der Messinstrumente, sondern auch die Herausforderung in Bezug auf nachweisliche Relevanz der erhobenen Daten. *„In der Arbeitszufriedenheitsforschung gibt es lediglich eine lose Verknüpfung von Theorie und Messung. Während das theoretische Konzept der Arbeitszufriedenheit wie kaum ein anderes Konstrukt zu nachhaltigen Forschungsbemühungen in der Organisationspsychologie geführt hat ... wird kaum ein anderes Konstrukt derart theoriefrei gemessen...“* (Ferreira, 2020, S. 72)

Die Messung von Arbeitszufriedenheit erfolgt stets durch Auswertung der Ergebnisse von Messinstrumenten. Auch wenn es in der Theorie verschiedenartigste Methoden und Indikatoren dafür gäbe, beispielsweise Interpretation von Verhalten (z.B. Abwesenheitszeiten), Messung physiologischer Indizes (z.B. Stresshormone), Objektivationen (z.B. Produktqualität), sind nach Kirchler (2011) auch bei der Zufriedenheitsmessung primär, wie in den Sozialwissenschaften üblich, die Instrumente Beobachtungsmethoden und Befragungstechniken vorherrschend.

Allerdings stehen auch diese beiden Methoden in der Kritik, denn *„Beobachtungsstudien sind problematisch, weil Zufriedenheit ein subjektives, von außen kaum erschließbares Phänomen bleibt; Befragungsstudien sind problematisch, weil sie hohe kognitive Leistungen und die Bereitschaft dazu verlangen.“* (Kirchler, 2011, S. 265). Als mögliche brauchbare Alternative sieht er Tagebücher, die allerdings forschungsökonomisch mit einem extrem hohen Aufwand verbunden sind und daher hier als Ansatz nicht weiterverfolgt werden (Kirchler, 2011, S. 271).

Prinzipiell kann man bei Befragungsstudien die Erhebungsinstrumente in zwei Hauptkategorien einteilen, nämlich jene die Arbeitszufriedenheit in Facetten abfragen und die Teilergebnisse anschließend aggregieren und jene, die versuchen sie mit einer singulären Frage unmittelbar als Gesamtheit festzustellen (Ferreira, 2007). Nach Weinert (2015) lässt sich die erste Gruppe noch weiter in Additive Modelle und Multiplikative Modelle unterscheiden. Bei den additiven ergibt sich Arbeitszufriedenheit als eine Funktion der Summe der einzelnen abgefragten Zufriedenheit mit erfüllten Bedürfnissen bzw. als Unterschied zwischen Idealvorstellung und Realität dieser Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz. Multiplikative Modelle stellen Arbeitszufriedenheit als eine *„Funktion der Summe der Arbeitsergebnisse (Belohnung bzw. Zufriedenheit mit Facetten der Arbeit) und der Stärke der Erwünschtheit dieser Ergebnisse (Motivationsvariable)“* dar (Weinert, 2015, S. 251), sind komplexer in Ihrer Anwendbarkeit und kommen daher entsprechend seltener zum Einsatz.

Unabhängig davon, welchem Prinzip oder Modell der Vorzug gegeben wird, bleibt jeweils die Schwierigkeit, dass subjektives Empfinden in einer objektiven Skala eingeordnet werden muss (Neuberger & Allerbeck, 1978). Da es sich bei den Befragungsstudien um eine Messung von individuellen Erfahrungsbereichen handelt, sieht Kirchler (2011, S. 265-270) dabei gleich mehrere mögliche Fehlerquellen:

- Subjektivität der Rekonstruktion erlebter Realität
- Subjektive Strukturierung der erlebten Wirklichkeit
- Soziale Erwünschtheit von Antworten
- Rückgriff auf Stereotype bei banalen Ereignissen
- Überschätzung der Häufigkeit auffälliger Ereignisse
- Rationalisierung spontaner (Re)Aktionen in der Retrospektive
- Präferenzinstabilität zwischen Gegenwart und Vergangenheit
- Einfluss der Stimmungskongruenz auf Erinnerungsbewertung
- Einfluss der Befragungsumgebung auf Einstufungen von Items
- Abfolge von subjektiven und globalen Fragen
- Abhängigkeit von gebotenen Antwortalternativen

3.2.1 FMBZ: Fragebogen zur Messung der Bedürfniszufriedenheit nach Porter

Der von Porter (1962) vorgestellte Fragebogen zur Messung der Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit (FMBZ/PNSQ) gilt als einer der ersten Versuche Arbeitszufriedenheit zu messen. Dieses Messinstrument gehört zu den theoriebasierten Verfahren und fußt auf dem Bedürfnismodell von Maslow. Arbeitszufriedenheit ergibt sich für ihn durch wahrgenommene Belohnungen der Arbeit und mit dem Zweck, arbeitsbezogene Bedürfnisse zu befriedigen. (Fischer, 1989)

Ausgehend von Maslows Theorie definiert Porter fünf Klassen von Bedürfnissen, die mit Hilfe von 13 Items gemessen werden: (Vishwanath, 2021)

- Bedürfnis nach Sicherheit (1 Item)
- Soziale Bedürfnisse (2 Items)
- Bedürfnis nach Ansehen (3 Items)
- Bedürfnis nach Autonomie (4 Items)
- Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (3 Items)

Jedes einzelne Item wird auf drei Ebenen anhand einer siebenstufigen Likert-Skala bewertet, wobei nicht nur der Ist-Zustand, sondern zeitgleich auch der Soll-Zustand und die subjektive Bedeutung des Items abgefragt werden. Zufriedenheit ergibt sich hier jeweils als Maßzahl aus der Differenz von Soll und Ist. Je geringer deren Diskrepanz, desto höher die Zufriedenheit im abgefragten Bereich (Schütz, 2009).

Kritik an dieser Messmethode ergibt sich aus mehreren Gesichtspunkten. Erstens basiert der Erhebungsbogen auf der Theorie von Maslow, die ihrerseits schon nicht alle potenziellen Bedürfnisse erfasst (vgl. Punkt 2.2.1), womit auch bei diesem Instrument nicht von einer erschöpfenden Erhebung auszugehen ist. Weiters hat sich in Folgeuntersuchungen gezeigt, dass die Probanden zumeist damit überfordert waren, ihr persönliches Anspruchsniveau zu präzisieren und damit bei ihren Einschätzungen exakt zu differenzieren. Auch die gewählte Skala in Kombination mit der Ermittlung der Zufriedenheit als Differenz von Soll und Ist führt zu Problemen, da es so möglich wird, dass die erlebte Befriedigung der Bedürfnisse höher als die gewünschte Befriedigung ist. Es wird auch nicht eindeutig geklärt, welcher genaue Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Bedürfnissen bzw. deren Befriedigung besteht (Fischer, 1989).

3.2.2 JDS: Job Diagnostics Survey nach Hackman & Oldham

Dieser Fragebogen wurde von Hackmann & Oldham (1975) gemeinsam mit ihrer Theorie des Job Characteristics Model (vgl. 2.2.3) entwickelt. Er basiert auf ihrem Ansatz, dass motivationsfördernde Rahmenbedingungen positive Auswirkungen auf Erleben von und Verhalten bei der Arbeit haben und ist ein international bis heute weit verbreitetes Instrument zur Einschätzung der wesentlichen Merkmale von Aufgaben und Tätigkeiten (van Dick et al., 2001).

Ursprünglich besteht der Fragebogen, wie seine Übersetzung ins Deutsche von Schmidt et al. (1985), aus 83 Items, die in sieben Teilabschnitten abgefragt werden und jeweils mit einer fünf- oder sieben-stufigen Likert-Skala zu bewerten sind. Dadurch werden die unterschiedlichen Variablen zur Berechnung des Motivationspotentials mit mehreren Items abgefragt und sollen somit alle fünf Tätigkeitscharakteristika, Tätigkeits- oder Merkmalsdimensionen des Modells abdecken (Kil et al., 2000).

$$\text{Motivationspotential} = \frac{\text{Vielseitigkeit} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung}}{3} \times \text{Rückmeldung} \times \text{Autonomie}$$

Abbildung 12: Berechnung Motivationspotential des JDS (nach Kirchler, 2011)

Auch wenn der Job Diagnostic Survey immer noch die Grundlage vieler Erhebungen zur Arbeitszufriedenheit bildet und grundsätzlich einige der gesetzten Annahmen durchaus auch nachgewiesen werden konnten, gibt es auch Kritik an dieser Form der Evaluierung. Ist sie im Original zwar für den Produktions- und Dienstleistungssektor konzipiert (Hackman & Oldham, 1975), wurden gerade im tertiären Wirtschaftssektor, nicht zuletzt wegen der rasanten technologischen Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten, neue Gegebenheiten etabliert, die mit der originalen Fassung nicht berücksichtigt werden können (Kil et al., 2000). Auch die Eindeutigkeit der faktoriellen Struktur des Fragebogens im Vergleich zum postulierten Modell der Autoren ist nicht unumstritten (van Dick et al., 2001). Dementsprechend gibt es mittlerweile verschiedenste Adaptierungen wie die „Subjektive Arbeitsanalyse“ von Udris & Alioth (1980), Kombinationen der JDS mit der Zielsetzungstheorie (Ehrlich, 2008) oder die modifizierte Fassung mit neunzehn Subskalen und vier Modellbereichen nach Kil et al. (2000), die heutzutage verwendet werden, wenn auf das Job Characteristics Model von Hackman & Oldham zurückgegriffen wird.

3.2.3 JDI: Job Description Index nach Smith et. al

Smith, Kendall & Hulin (1969) entwickelten an der Cornell University den Job Description Index (JDI), der insofern eine Neuheit darstellte, als er erstmals nicht nur auf den theoretischen Annahmen der Forscher, sondern auf empirischen Studien fußt. (Nerdinger et al., 2019)

Arbeitszufriedenheit wird von Smith et al. (1969) als Einstellungskonstrukt angesehen, den Fokus setzen sie dabei auf die emotionale Ebene. Inhaltlich zielt der Job Description Index also darauf ab, die aktuelle Arbeitssituation aus Sicht der Befragten darzustellen. Dazu wurden insgesamt 72 Items definiert, die ursprünglich vier, in einer späteren Überarbeitung 1997 dann fünf, Facetten der Arbeit (Tätigkeit selbst | Supervision | Kollegen | Bezahlung | Aufstiegsmöglichkeiten) zuzuordnen sind. Die Items werden mit einer dreistufigen Skala (Ja | Nein | Weiß nicht) abgefragt. Zusätzlich sollen die Teilnehmer Ihren derzeitigen, sowie den dazu im Vergleich aus Ihrer Sicht attraktivsten und unattraktivsten Arbeitsplatz beschreiben (Weinert, 2015).

Dieses Verfahren wird bis heute vielfach in der Arbeitszufriedenheitsforschung eingesetzt, vor allem in den USA gilt er als der am besten untersuchte Fragebogen zu diesem Thema (Oswald, 2014). Insbesondere die Simplizität seiner Formulierungen und der nur geringe Ressourcenaufwand bei der Durchführung haben den Job Description Index zu einem in zahlreiche Sprachen übersetzten Instrument gemacht, das sowohl zur Erhebung von Individual- als auch Gruppenergebnissen genutzt werden kann (Schütz, 2009).

Auch wenn sich der Job Description Index also in der Praxis durchaus bewährt hat, wird im wissenschaftlichen Diskurs kritisiert, dass damit nur einzelne Aspekte der Arbeitszufriedenheit ausgewertet werden, die Gesamtzufriedenheit der Befragten jedoch nicht bestimmt wird. Auch das Ungleichgewicht in der Itemzahl bei den verschiedenen Facetten (Neuberger, 1974) bzw. das Fehlen mancher Faktoren, wie z.B. Arbeitsbedingungen, könne, gemeinsam mit der „Weiß nicht“-Antwortoption zu einer Verfälschung in der individuellen Gewichtung der Antworten führen (Hernandez et al., 2004).

3.2.4 SAZ: Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit nach Fischer & Lück

Im deutschen Sprachraum haben Fischer & Lück (1972) das erste Erhebungsinstrument veröffentlicht, die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ). Die Autoren hatten die Absicht, einen verbalen Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zu entwerfen, der für alle Ausbildungsstufen verständliche Formulierungen aufweist. Gleichzeitig sollte mit der Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit ein Tool zur Verfügung stehen, das branchenübergreifend und auch zum Zweck der Gruppendiagnostik eingesetzt werden kann. Weitere Entwicklungskriterien waren die Berücksichtigung verschiedener konstitutiver Aspekte der Arbeitszufriedenheit und die Vermeidung potenzieller Rationalisierungen des affektiven Charakters von Zufriedenheit (Fischer, 1989).

Die Erhebung erfolgt mittels 37 Items über den Arbeitsplatz, die jeweils mit einer fünfstufigen Likert-Skala abgefragt werden. Bei der Auswertung werden davon dann 36 Antworten summiert, womit sich ein Arbeitszufriedenheitswert im Bereich von minimal 36 bis maximal 180 ergibt. In der Praxis wird zumeist aber nicht dieser ausführliche Test verwendet, sondern seine Kurzform (SAZK), die aus lediglich acht Items aufgebaut ist (Ferreira, 2020).

1. Meine Arbeit macht mir Spaß, aber man sollte nicht zu viel erwarten.
2. Ich habe richtig Freude an der Arbeit.
3. Meine Arbeit läuft immer im gleichen Trott; daran kann man nichts machen.
4. Insgesamt gesehen: Die Arbeit ist wirklich interessant und befriedigend.
5. Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?
6. Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?
7. Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?
8. Wenn Sie noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den gleichen Beruf wählen?

Abbildung 13: Items des SAZ-Kurzfragebogens (nach Neuberger & Allerbeck, 1978)

Da auch dieser Kurzversion eine ausreichend hohe Reliabilität ($r=0.86$) konstatiert wurde (Fischer, 1989) und der systematischen Forderung nach möglichst kurzen Befragungen, um die Bereitschaft der Befragten zu Mitwirkung und der konzentrierten und ehrlichen Beantwortung zu erhöhen, wird die Verwendung der originalen Langversion im wissenschaftlichen Diskurs sogar teilweise abgelehnt (Gebert & von Rosenstiel, 2002).

Von Rosenstiel (2007) kritisiert, dass der SAZ zu kurz greift, da er lediglich die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst evaluiert, aber andere Aspekte der Arbeitszufriedenheit nicht ausreichend berücksichtigt. Auch die fehlende Option zur Gewichtung der individuellen Präferenzen in Bezug auf die abgefragten Facetten wird in der Forschung negativ bewertet, da somit eine Relativierung der Einzelaspekte in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit nicht möglich ist (Kolb, 1996).

3.2.5 AZK: Arbeitszufriedenheitskurzfragebogen nach Bruggemann

Mit dem 1976 aus ihrem Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit (vgl. 2.2.4) abgeleiteten „Arbeitszufriedenheitskurzfragebogen“ (AZK) wollte Bruggemann (1976) zu ihrem theoretischen Modell auch ein Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit zur Verfügung stellen. Trotz seiner Bezeichnung handelt sich dabei jedoch nicht um einen von der Autorin fix vorgegebenen Fragebogen bzw. festgelegte Items. In diesem ersten Ansatz gibt Bruggemann lediglich Vorschläge für Formulierungen, die sie in weiterer Folge selbst immer wieder um zusätzliche Items ergänzt (Ferreira, 2020).

Der Fragebogen umfasst zwölf Abschnitte und untersucht Intensität, Grad und Dynamik der Arbeitszufriedenheit. Bei der Erhebung müssen die Probanden sich zu Beginn selbst einem der Arbeitszufriedenheitstypen zuordnen und jeweilige Zusatzfragen zur Absicherung ihrer Angaben beantworten. (Olejniczak et al., 2014)

Obwohl das Zürcher Modell sechs Formen der Arbeitszufriedenheit postuliert, werden mit dem Arbeitszufriedenheitskurzfragebogen nur fünf davon erhoben. Die theoretische Option der Pseudo-Arbeitszufriedenheit wird von Bruggemann also bei der Erhebung der Arbeitszufriedenheit von vornherein ausgeschlossen, da diese erstens nicht in eine Frage gefasst werden könne und zweitens einen Abgleich der Zufriedenheitseinschätzung mit der jeweiligen Realität bedürfe, bei der subjektive Urteile mit nicht objektivierbarer Einschätzung der aktuellen Bedingungen verglichen werden müssten (Gunkel, 2010).

Obwohl das theoretische Konzept zur Einteilung nach Arbeitszufriedenheitstypen grundsätzlich viel Zustimmung bekommt, wird der AZK in seiner ursprünglichen Form in der Praxis nicht häufig angewandt. Er bildet aber dennoch die Grundlage für mögliche Weiterentwicklungen (Baumgartner & Udriș, 2006). Kritik an der ursprünglichen Erhebungsmethode ergibt sich hauptsächlich aus der fehlenden Operationalisierbarkeit der postulierten Arbeitszufriedenheitstypen, nicht zuletzt von der Autorin selbst (Bruggemann, 1976). Auch die hohe Komplexität und eine teilweise Widersprüchlichkeit der formulierten Fragen werden in der Literatur bemängelt (Neuberger & Allerbeck, 1978). Was allen Kritiker*innen gemein ist, ist die Feststellung, dass sich der Prozesscharakter mit dem AZK jedenfalls nicht abbilden lässt (Ferreira, 2020).

3.2.6 ABB: Arbeitsbeschreibungsbogen nach Neuberger & Allerbeck

Neuberger & Allerbeck (1978) veröffentlichen das bis heute im deutschsprachigen Raum weitverbreitetste Messinstrument zur Erhebung von Arbeitszufriedenheit, den Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB). Dieser basiert auf dem Job Descriptive Index (JDI) (vgl. 3.2.3), wobei durch die Autoren die wesentlichsten Kritikpunkte am JDI berücksichtigt und verbessert wurden. So bietet dieser Arbeitsbeschreibungsbogen die Option nicht nur Einzelaspekte, sondern auch ein Globalmaß der Arbeitszufriedenheit festzustellen (Weinert, 2015).

Er berücksichtigt auch zusätzliche Faktoren wie Arbeitszeit und externe Konditionen und erhöht die Eindeutigkeit der Ergebnisse durch den Entfall der ausweichenden „Weiß nicht“-Antwortoption (Ferreira, 2020).

Der Arbeitsbeschreibungsbogen selbst besteht aus 79 Items, mit deren Hilfe eine Einschätzung des Befragten zu den sieben Aspekten (der jeweils eigenen) Kollegen, Führungskraft/Vorgesetzte, Tätigkeit selbst, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation, beruflichen Weiterbildung/Entwicklung sowie Bezahlung erfolgt. Des Weiteren werden mit dem ABB auch noch die Themen Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, allgemeine Arbeits- und allgemeine Lebenszufriedenheit evaluiert. Neben einer vierstufigen Skala zur Bewertung der einzelnen Items wird am Ende jedes Fragenblocks die jeweilige Facette mit Hilfe einer siebenstufigen Kunin-Skala eingeschätzt und abschließend die Wichtigkeit der einzelnen Facetten abgefragt (Schütz, 2009).

Meine Kollegen

Gemeint sind die Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten und arbeitsbezogenen Kontakt haben (es ist uns klar, dass Sie hier nur ein Durchschnittsurteil abgeben können).

1	stur	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
2	hilfsbereit	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
3	zerstritten	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
4	sympathisch	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
5	unfähig	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
6	guter Zusammenhalt	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
7	faul	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
8	angenehm	<input type="radio"/>	ja	<input type="radio"/>	eher ja	<input type="radio"/>	eher nein	<input type="radio"/>	nein
9	Alles in allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kollegen?								



Abbildung 14: Beispiel ABB: Skala Kollegen (aus Neuberger & Allerbeck, 1978)

Auch wenn der Arbeitsbeschreibungsbogen eine deutliche Verbesserung des JDI darstellt und vor allem in Bezug auf seine Reliabilität gut bewertet wird (Fischer, 1989), ist auch er der Kritik ausgesetzt, dass aufgrund des eindimensionalen Ansatzes die einzelnen abgefragten Facetten eine hohe Interkorrelation haben und daher deren Validität zu hinterfragen ist (Renz, 2003). Die fixe Vorgabe der zu erhebenden Items birgt zusätzlich die Gefahr, dass bei der Befragung nicht auf alle Aspekte der konkreten zufriedenheitsbestimmenden Situation eingegangen werden kann. Somit werden wesentliche Auslöser möglicherweise nicht festgestellt und/oder beeinflussen die Antworten auf andere Facetten (Ferreira, 2020).

3.2.7 JIG: Job in General Scale nach Ironson et. Al

Eine Weiterentwicklung bzw. Ergänzung des Job Description Index (JDI) (vgl. 3.2.3) wurde von Ironson et. al. (1989) vorgestellt. Ziel war es, die bislang aufgrund der explizit mehrdimensionalen Skalen des JDI nicht mögliche Erhebung der Gesamtarbeitszufriedenheit aufzunehmen, in der revidierten Version wurde daher eine sechste Facette in Form der „Skala zur Messung der Arbeit im Allgemeinen“ integriert. Die Erhebung der Gesamtarbeitszufriedenheit mit dieser Skala kann selbständig oder in Verbindung mit dem JDI erfolgen (Balzer et al., 1990).

Der Test erfolgt mittels 18 gleichmäßig verteilter und differenzierender Elemente zur Beschreibung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Probanden. Die durch minimale inhaltliche Überschneidung mit Messungen vermeintlich anderer Variablen erreichte Eindimensionalität erlaubt die Bildung einer Summe zu einem Wert, der die Gesamtarbeitszufriedenheit der Getesteten widerspiegelt (Ironson et al., 1989).

Item	Item-total <i>r</i>	% responding favorably ^a	IRT parameters ^b	
			<i>a</i>	<i>b</i>
Pleasant	.72	64	1.58	-.37
Bad ^c	.71	83	1.59	-1.19
Ideal	.52	28	.86	1.18
Waste of time ^c	.55	88	.90	-1.95
Good	.73	79	1.65	-.96
Undesirable ^c	.67	83	1.33	-1.28
Worthwhile	.67	85	1.34	-1.38
Worse than most ^c	.59	84	.86	-1.60
Acceptable	.68	80	1.24	-1.14
Superior	.48	23	.84	1.50
Better than most	.59	67	.76	-.69
Disagreeable ^c	.64	72	1.05	-.79
Makes me content	.59	49	.88	.19
Inadequate ^c	.66	68	1.15	-.58
Excellent	.59	32	1.34	.81
Rotten ^c	.58	85	.89	-1.67
Enjoyable	.74	69	1.61	-.54
Poor ^c	.67	82	1.27	-1.20

Note. Copyright 1985 by Bowling Green State University. The sample consisted of Civil Service workers in a large county in Florida, *N* = 1,053

Abbildung 15 Item Statistics for the Job in General Scale (aus Ironson et al., 1989)

In der Praxis wird die Job in General Scale zumeist nicht als eigenständiges Werkzeug, sondern als Ergänzung zur JDI eingesetzt. Insbesondere beim Vergleich der Gesamtarbeitszufriedenheit zwischen oder innerhalb von Organisationen sowie zur Untersuchung von Gesamtarbeitszufriedenheit in Zusammenhang mit anderen organisationalen Kennzahlen ist der Einsatz dieses Instruments vorteilhaft (Ferreira, 2020).

3.2.8 FEAT: Fragebogen zur Erhebung der Arbeitszufriedenheitstypen nach Ferreira

Wie der AZK (vgl. 3.2.5) basiert auch der 2009 von Yvonne Ferreira publizierte Fragebogen zur Erhebung der Arbeitszufriedenheitstypen (FEAT) auf dem Zürcher Modell (vgl. 2.2.4) bzw. seinen Adaptierungen (vgl. 2.2.5 und 2.2.6) (Ferreira, 2009).

Ferreira geht bei der Entwicklung des Fragebogens davon aus, dass auf Basis der theoretischen Überlegungen zum Zürcher Modell Revisited (s. 2.2.6) nur dann alle 36 möglichen Arbeitszufriedenheitstypen statistisch nachgewiesen werden können, wenn die einzelnen Kernvariablen explizit und nicht wie zuvor in Items zusammengefasst abgefragt werden. Der Fragebogen besteht daher aus 80 Items, mit deren Hilfe die vier Kernvariablen des FEAT erhoben werden. Dieser Ansatz bringt auch den Vorteil, dass einerseits die Fragen einfacher formuliert werden können und andererseits bei einer wiederholten Befragung eine Veränderung der Arbeitszufriedenheitstypen direkt auf Abwandlungen der Kernvariablen zurückgeführt werden können (Ferreira, 2009).

Die Erhebung der Arbeitszufriedenheitstypen erfolgt mittlerweile durchgängig über alle Facetten mit Hilfe einer fünfstufigen Skala. Bei der ersten Veröffentlichung 2009 wurde ursprünglich noch mit einer vierstufigen Skalierung gearbeitet, um so eine Tendenz in die positive oder negative Richtung zu erzwingen (Bortz & Döring, 2005). Basierend auf den Erkenntnissen von Borg (2006) werden im FEAT ungewöhnlich extreme Antwortmöglichkeiten genutzt. So wird zum Beispiel die Wichtigkeit bei der Erhebung der Kernvariable 1 mit Optionen von „Vollkommen unwichtig!“ am unteren bis hin zu „Lebenswichtig!“ am oberen Ende der Skala abgefragt. (Ferreira, 2020)

Tab.3.2: Beispielimitem zur Erhebung der ersten Kernvariable (Soll-Istwert-Vergleich und Erfassung der Wichtigkeit)

Sie erwarten von Ihrer Arbeitsstelle ...			
1 ... dass Ihnen die Arbeit Freude macht	Stimmt gar nicht!	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Stimmt absolut!
Wie wichtig ist Ihnen das?	Vollkommen unwichtig!	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Lebenswichtig!
Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Zu 100 Prozent!

Abbildung 16: Beispielimitem FEAT (aus Ferreira, 2020)

Auch wenn der FEAT in Bezug auf Erhebung und Auswertung eine relativ aufwändige Methode ist und es einer gewissen Fachkompetenz bei der Anwendung bedarf, bietet er gleichzeitig durch sein zugrundeliegendes Prozess-Modell wesentliche Vorteile. So ergibt sich zum einen aus der Auswertung eine Übersicht über die Wichtigkeiten von einzelnen Facetten der Arbeitszufriedenheit und zum anderen kann, wiederkehrende Befragung vorausgesetzt, damit eine Aussage über die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit gemacht und so eine Entscheidungsgrundlage dafür geliefert werden, in welchem Bereich Maßnahmen zur Verbesserung derselben gesetzt werden sollten (Ferreira & Zweck, 2023).

3.3 Festlegung des anzuwendenden Fragebogens

Wie im vorhergehenden Kapitel 3.1 dargelegt, gibt es unterschiedliche Methoden zur Messung von Arbeitszufriedenheit. Im wissenschaftlichen Diskurs hat sich bislang keine davon als Standardmethode etabliert, jede vorgestellte Variante sieht sich Kritik ausgesetzt, sei es in theoretischer, prozessualer oder kausaler Hinsicht bzw. in Bezug auf ihre jeweilige Gesamt- oder Teilreliabilität.

Zusammenfassend kann man die verschiedenen dargestellten Ansätze in drei Lösungsgruppen einteilen. Die Ein-Item-Lösung, bei der mit einer Frage die Gesamtarbeitszufriedenheit erhoben wird, die Facetten-Lösung, bei der mit mehreren Fragen unterschiedliche Aspekte abgeklärt werden und die Prozess-Lösung, bei der auch die Interdependenzen der verschiedenen Facetten von Arbeitszufriedenheit berücksichtigt werden. Jede davon hat Vor- und Nachteile, die Wahl hat daher jeweils in Abhängigkeit von der konkreten Absicht der Befragung zu erfolgen (Ferreira & Zweck, 2023).

Erhebungsmethode	Vorteile	Nachteile
Ein-Item-Lösung	<ul style="list-style-type: none"> • Kostengünstig • Mehr Teilnehmende wegen weniger Zeitinvestition • Zusammenhänge zu stabilen Variablen gesichert 	<ul style="list-style-type: none"> • Ursachen der Arbeitszufriedenheit nicht nachvollziehbar • Befragte antworten gegebenenfalls unternehmenskonform • Personen können sich verschätzen
Facetten-Lösung	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Aspekte der Arbeitszufriedenheit werden betrachtet • Zusammenhänge können berechnet werden • Antworten können nur sehr schwer (sinnvoll und unbeeinträchtigt) manipuliert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualität des Fragebogens muss gewährleistet sein • Erlaubnis zum Einsatz des Fragebogens muss vorliegen • Auswertung (je nach Instrument) aufwendiger
Prozess-Modell	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen und Entstehung von Arbeitszufriedenheit können aufgezeigt werden • Vielfältige Gestaltungshinweise können abgeleitet werden • Vorteile vor allem bei mehrfachen (jährlichen) Messungen • Beratung oder Coaching einzelner Personen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwendige Erhebung und Auswertung • Fachkompetenz erforderlich

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Erhebungsmethoden zur Arbeitszufriedenheit (aus Ferreira & Zweck, 2023)

Für die gegenständliche Arbeit ist es von essenzieller Wichtigkeit, nicht nur die Arbeitszufriedenheit an sich, sondern vor allem auch eine Rangordnung der dafür ausschlaggebenden Facetten zu erhalten (vgl. Punkt 3.1). Auch wenn der empirische Teil dieser Arbeit aus einer einmaligen Befragung und Auswertung generiert wird und somit einen Momentanzustand widerspiegelt, gibt es aus dem persönlichen Kontext heraus ein Interesse an einer weiterführenden Beobachtung der Entwicklung der Arbeitszufriedenheit im eigenen Unternehmen. Dementsprechend wurde eine Erhebungsmethode gesucht, die beide Aspekte abdeckt, womit die Wahl auf eine prozessmodell-basierende Variante zu fallen hatte.

Stand 2020 wurde der FEAT-Fragebogen zur Erhebung der Arbeitszufriedenheitstypen bereits bei über 20.000 Testpersonen angewandt und weist über alle Skalen zufriedenstellende Reliabilitätskennwerte auf (Ferreira, 2020).

Skala	Itemanzahl	Reliabilität nach Cronbachs Alpha
Kernvariable 1 Soll-Istwert-Vergleich und Erwartungen	66	0,901
Kernvariable 2: Wahrgenommene Kontrollierbarkeit	6	0,732
Kernvariable 3: Anspruchsniveau(veränderung)	4	0,806
Kernvariable 4: Problemlösungsversuche	4	0,702

Tabelle 2: Reliabilitätskennwerte der einzelnen Skalen des FEAT, gemittelt (nach Ferreira, 2020)

Für Studierende wird der FEAT im Rahmen einer quantitativen Thesis für empirische Untersuchungen von kostenlos für eine Stichprobe von bis zu 500 Probanden zur Verfügung gestellt. In der betrieblichen Praxis werden unter www.arbeitundmensch.de/feat diverse Pakete angeboten, deren Preis abhängig von der Zahl der Teilnehmenden und der gewünschten Auswertungstiefe ist. Im Vergleich zu anderen am freien Markt angebotenen Lösungen, stellt der FEAT nicht die günstigste, aber eine, im Kosten-Nutzen-Vergleich, effiziente Option dar.

Unter Berücksichtigung und Abwägung aller angeführten Aspekte ist durch den Autor die Entscheidung daher für den Einsatz des FEAT gefallen

3.4 Definition der zu erhebenden Items

Die Datenerhebung erfolgt in Form eines standardisierten Fragebogens, der sich aus insgesamt 84 Items, allesamt geschlossene Fragen, zusammensetzt. 80 Items wurden aus dem FEAT (vgl. Punkt 3.2.8) übernommen, dessen Statements mit einer fünfstufigen Skala abgefragt werden. Die weiteren Items wurden selbst entworfen und beziehen sich auf soziodemographische Informationen über die Probanden, die zum einen zur Auswertung und zum anderen zur Einschränkung der Befragung auf die Zielgruppe genutzt werden.

3.4.1 Items zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit

Der FEAT basiert auf dem Zürcher Modell Revisited (vgl. 2.2.6), dementsprechend gibt es modellgestützt vier Kernvariablen, die mit dem Fragebogen zu erheben sind. Ein wesentlicher Aspekt dieser Methode ist, die Kernvariablen dabei jeweils separiert abzufragen, weshalb eine entsprechende Definition derselben zum Nachweis der Konstruktvalidität notwendig ist (Ferreira, 2020, S. 94).

Kernvariable 1: Soll-Ist-Wert-Vergleich Arbeitssituation und Erwartungen (KV1)

Dabei werden aus der, für eine vollumfängliche Befragung zu umfangreichen, Sammlung von Facetten der Arbeitszufriedenheit von Roedenbeck (2004) jene abgefragt, die zum einen den Klassifikationen kognitive, affektive, materielle (Borg & Staufenbiel, 1991) sowie der zusätzlich notwendigen soziale Facetten (Luczak, 1997) dienen und zum anderen in Untersuchungen auch nachweislichen Einfluss nahmen (Ferreira, 2001).

Diese Facetten dienen nicht nur der Erhebung des subjektiv wahrgenommenen Ist-Zustands, sondern auch zur Abfrage des Soll-Zustands, also der Erwartungen der Befragten an die Arbeitssituation. Jeder Facette wird auch noch eine individuelle Wichtigkeit zugeschrieben, um daraus dann noch speziellere Ableitungen für einen potenziellen Handlungsbedarf treffen zu können (Borg, 2006).

Kernvariable 2: Wahrgenommene Kontrollierbarkeit (KV2)

Büssing (1988) definiert Kontrollwahrnehmung als das Empfinden von Steigerung bzw. Beibehaltung von Handlungsergebnissen, Handlungsfolgen und Handlungsmöglichkeiten. Es ist somit eine bewusste Wahrnehmung von Erhalt bzw. Verbesserungen notwendig, um auch das Gefühl der Kontrolle über die Situation zu haben. Der FEAT trägt dem Rechnung, in dem in der Kernvariable 2 für alle drei Facetten sowohl Existenz als auch Optimierungsoptionen abgefragt werden (Ferreira, 2020, S. 97).

Kernvariable 3: Anspruchsniveau(veränderung) (KV3)

Mit dieser Kernvariable wird eine Adaptierung des Anspruchsniveaus als Konsequenz der Erfüllung oder Nichterfüllung von Erwartungen und Bedürfnissen beschrieben (Baumgartner & Udris, 2006). Nach Heckhausen (1989) ist die Voraussetzung für diese Anpassung eine Zielsetzung, die notwendigerweise bereits verinnerlicht sein muss. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Veränderung des Anspruchsniveaus nach der Grundidee des Zürcher Modells primär eine Strategie zur Problemlösung ist und daher weniger zur Adaptierung oder gar Optimierung der eigenen Leistung, als viel mehr zur Anpassung der individuellen Zielstrukturen führt (Ferreira, 2009).

Kernvariable 4: Problemlösungsversuche (KV4)

“Problem solving is cognitive processing directed at achieving a goal when no solution method is obvious to the problem solver.” (Mayer & Wittrock, 1996, S. 47 nach Ferreira, 2009) Entsprechend dieser Definition werden Versuche der Problemlösung mit dieser Kernvariablen erfasst, wenn sie die Attribute >> ist kognitiv (und dementsprechend bewusst) | tritt im Rahmen eines Prozesses auf | umfasst Repräsentation und Manipulation von Wissen | ist zielgerichtet | ist handlungsinitiierend << aufweisen (Ferreira, 2009).

Bewusste Problemlösungsversuche können auf der Ebene der primären und der sekundären Kontrolle erfolgen (Rothbaum et al. 1982). Auf primärer Ebene sind das Veränderungen an der Umwelt, auf sekundärer Ebene Anpassungen an internen Prozessen, jeweils mit dem Ziel Aversivität zu Facetten der Arbeitszufriedenheit abzuschwächen oder wenn möglich gänzlich zu beseitigen. Wesentlich bei der Erhebung ist, dass eine Veränderung des Anspruchsniveaus (KV3) jedenfalls nicht als Problemlösungsversuch gezählt werden darf, um so die Trennschärfe der Erhebung zu bewahren (Ferreira, 2020).

Insgesamt setzt sich der FEAT aus 80 Items zusammen, die Mehrzahl davon dienen der Erhebung der Kernvariable 1. In diesem Bereich erfolgt ein Vergleich von konkreter Arbeitssituation und individueller Erwartung der Befragten über 22 Facetten, die jeweils in Bezug auf Sollwert, Istwert und Wichtigkeit (somit insgesamt über 66 Items) abgefragt werden. Die anderen Kernvariablen werden mit deutlich weniger Items erhoben. Die 6 Items von Kernvariable 2 werden zu einem Wert aggregiert, der binär das Vorhandensein von Kontrollierbarkeit bestätigt bzw. falsifiziert. Kernvariable 3 und Kernvariable 4 werden jeweils mit 4 Items abgefragt, wobei auch die Ergebnisse zum Thema Problemlösungsversuche verrechnet werden und eine Aussage über vorhandenes/fehlendes Problemlösen geben. (Ferreira, 2009; 2020)

Die dem FEAT zugrundeliegende Theorien und Modelle, welche die Basis für dessen Inhalt und Struktur bilden, wurde im vorhergehenden Kapitel 2 ausführlich dargelegt. Auf eine vollständige Herleitung und Definition der einzelnen, mittels FEAT erhobenen Items wird hier jedoch verzichtet, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Details und Erklärungen über die Entstehung und Weiterentwicklung dieses Fragebogens können jederzeit bei Ferreira (2009; 2020) nachgelesen werden. Eine Variablen-Liste findet sich im Anhang B.

3.4.2 Soziographische Items

Neben der eigentlichen Erhebung von Arbeitszufriedenheit und ihrer Facetten werden bei wissenschaftlichen Untersuchungen oft zusätzlich soziographische Variablen als Kontrollgrößen abgefragt. Mit deren Hilfe soll in weiterer Folge untersucht werden, ob bzw. wie sich Arbeitszufriedenheit insgesamt und/oder in ihren Facetten unter verschiedenen Rahmenbedingungen bzw. Ausgangssituationen manifestiert (Martin & Cardinali, 2021).

In Deutschland werden dazu im Zuge des Sozioökonomischen Panels, auch bekannt unter dem Namen „Leben in Deutschland“ seit 1984 jährlich vom DIW Berlin Daten erhoben (Britzke & Schupp, 2016), die analoge Langzeitstudie dazu in Österreich ist der Arbeitsklima Index (vgl. Punkt 2.5). Beiden Untersuchungen sind unter anderem die Merkmale Geschlecht, Alter, Schulbildung, Stellung im Beruf, Betriebszugehörigkeit, Branche gemein. Selbstverständlich werden bei beiden Langzeitstudien noch viel mehr Merkmale abgefragt, hier sollten exemplarisch nur einige angeführt werden, die in wissenschaftlichen Arbeiten vermehrt als Kontrollgrößen genutzt werden.

Für die gegenständliche Untersuchung wurden die folgenden vier soziographische Variablen als Items definiert:

Geschlecht

Dass es in der Arbeitswelt einen Unterschied zwischen den einzelnen Geschlechtern gibt, ist vielfach Thema im gesellschaftlichen, politischen und wissenschaftlichen Diskurs. Der ILO-Bericht „A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all“ aus dem Jahr 2018 zeigt, dass weniger als 30% der Führungskräfte Frauen sind (Beghini et al., 2019), die Statistik Austria (www.statistik.at) weist für das Jahr 2022 in Österreich einen Gender Pay Gap von 18,4% (EU-27: 12,7%) aus. Geisberger & Glaser (2021) stellen dazu fest, dass es zu dem unwidersprochenen Fakt des Unterschieds einen mit Merkmalen erklärbaren und einen nicht auf sozioökonomischen Faktoren beruhenden Teil gibt.

Dementsprechend wäre zu erwarten, dass es in Bezug auf Arbeitszufriedenheit einen deutlichen Unterschied zwischen Männern und Frauen gibt. In wissenschaftlichen Untersuchungen ist dieser aber interessanterweise zumeist nicht nachweisbar (Lesch et al., 2011), weshalb man diesbezüglich oft auch von einem Paradoxon spricht (Martin & Cardinali, 2021).

	Frequency (%)	Average job satisfaction	Percent “very satisfied”
Overall	100	6.97	47.6
Men	67.0	6,95	47.0
Women	33.0	7.00	48.7

Tabelle 3: Vergleich Arbeitszufriedenheit Männer und Frauen (nach Grund & Sliwka, 2001)

Im Gegensatz zu den beiden oben angeführten Langzeitstudien werden bei der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Befragung nicht nur die beiden binären Geschlechter „weiblich“ und „männlich“, sondern auch die nonbinäre Option „divers“ als Option angeboten, um eine möglichst inklusive Erhebung zu ermöglichen. Alternativ stand noch die Kategorie „keine Angabe“ zur Auswahl, um die diesbezügliche Offenheit der Umfrage sicherzustellen.

Altersgruppe

In Bezug auf den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Lebensalter gibt in der Wissenschaft keine eindeutigen Erkenntnisse. Es gibt Bestätigungen dafür, dass die Arbeitszufriedenheit linear mit dem Alter zunimmt (Brush et al., 1987) oder aber einen U-förmigen Zusammenhang mit Spitzen bei jüngeren und älteren Berufstätigen hat (Hochwarter et al., 2001). Grube & Hertel (2008) erklären die stärkere Korrelation von einstellungs- und erfahrungsbasierender Arbeitszufriedenheit mit zunehmenden Lebensalter damit, dass ältere Mitarbeiter*innen bei der Angabe ihrer Arbeitszufriedenheit vermehrt auf den Vergleich des aktuellen Erlebens während der Arbeit reflektieren als jüngere, die eher den reinen Ist-Zustand widerspiegeln.

Eine Studie des AMS (2020) zeigt eine sinkende Fluktuationsrate mit zunehmendem Alter, ohne dabei jedoch auf die spezifischen Gründe für den Arbeitsplatzwechsel einzugehen. Auch Hammermann et al. (2022) bestätigen diesen Effekt in Ihrer Untersuchung zur Dynamik von Personalbewegungen.

Fluktuationskennziffern nach Altersdiversität im Betrieb
im Jahr 2017, in Prozent

Abbildung 7

■ Fluktuationsrate ■ Churningrate

a) Durchschnittsalter, in Jahren

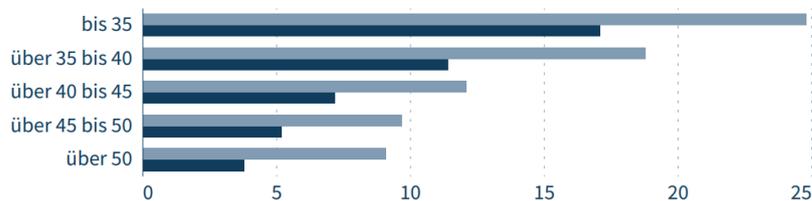


Abbildung 17: Fluktuation nach Altersdiversität im Betrieb (aus Hammermann et al., 2022)

Zur Wahrung der Anonymität der Befragten und in Anlehnung an die großen sozioökonomischen Studien-Panels in Österreich und Deutschland erfolgt die Erhebung des Alters der Befragungsteilnehmer*innen durch Zuordnung zu in Bezug auf den österreichischen Arbeitsmarkt gängigen Altersgruppen (AMS, 2024).

- Unter 18 Jahre (Jugendliche – Lehrlinge)
- 18 – 23 Jahre (Jugendliche – Berufseinsteiger, Studenten)
- 23 – 35 Jahre (Haupterwerbsalter – Junior Level)
- 36 – 49 Jahre (Haupterwerbsalter – Senior Level)
- 50 – 65 Jahre (Ältere – Expert Level)
- >65 Jahre (Pensionisten)

Betriebszugehörigkeit

Entgegen der Erwartung, dass langjährige Mitarbeit in einem Unternehmen auch stets ein Zeichen für Zufriedenheit mit der Arbeit ist, stellt Martin (2022) in seiner Untersuchung fest, dass in Querschnittsanalysen kein systematischer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Dauer der Betriebszugehörigkeit nachweisbar ist. Interessanterweise ergibt sich in der Längsschnittuntersuchung hingegen ein stabiles, wenn auch so nicht erwartbares Ergebnis. Arbeitszufriedenheit nimmt hier nämlich in der Regel im Lauf der Betriebszugehörigkeit kontinuierlich ab.

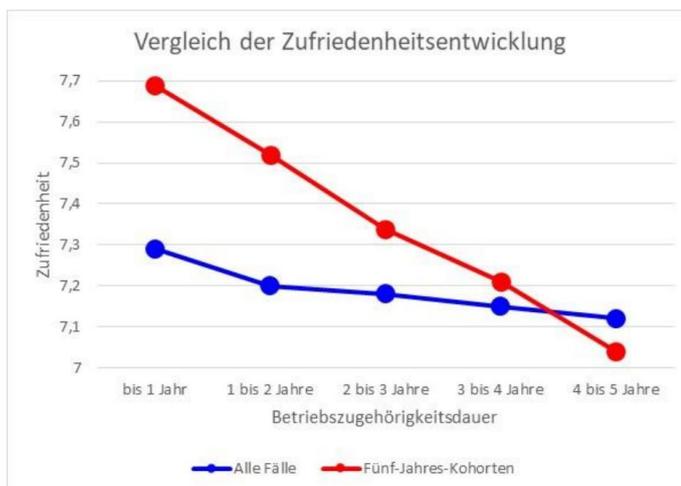


Abbildung 18: Arbeitszufriedenheit und Betriebszugehörigkeitsdauer (aus Martin, 2022)

Zur Wahrung der Anonymität der Befragten und gleichzeitig zur einfacheren Betrachtung und Darstellung der Ergebnisse erfolgt die Erhebung der Betriebszugehörigkeitsdauer der Befragungsteilnehmer*innen durch Zuordnung zu einer der Gruppen

- 0 – 3 Monate (Probezeit)
- >3 – 12 Monate (Einarbeitungsphase)
- >1 – 3 Jahre (Nutzungsphase 1)
- >3 – 7 Jahre (Erfahrungsstufe, Nutzungsphase 2)
- > 7 Jahre (Langzeitmitarbeiter)

Branche

Die gegenständliche Untersuchung bezieht sich exklusiv auf Mitarbeitenden in IT-Unternehmen und IT-Abteilungen anderer Unternehmen, dementsprechend muss die Branchenzugehörigkeit im Zuge der Befragung erhoben werden. Da die ÖNACE-Systematik unter der Gruppe der IT-Unternehmen auch solche aus dem Produktionsbereich sieht (vgl. Punkt 1.2), diese im Rahmen dieser Arbeit aber nicht näher betrachtet werden sollen, müssen Mitarbeitende in produzierenden IT-Unternehmen zur Sicherheit auch noch aus der Untersuchung exkludiert werden.

Die Erhebung der Branchenzugehörigkeit der Befragungsteilnehmer*innen erfolgt daher durch Zuordnung zu einer der nachfolgenden Gruppen. Um Missverständnisse bei der Zuordnung zu vermeiden, wurde eine detaillierte Beschreibung der Items verwendet.

- IKT-Unternehmen (IT-Service, System-/Netzwerk-Administration, Security, Developer, Engineers, Applikationsbetreuung, etc.)
- IKT-Abteilung anderer Unternehmen
- IKT-Produktionsunternehmen (Herstellung von Hardware, etc.)
- Sonstiges Unternehmen

3.4.3 Items zur Fluktuation

Zur Prüfung der definierten Hypothese, dass Arbeitszufriedenheit ein Indikator für die Fluktuation von Mitarbeitenden ist, wird die Absicht den Arbeitsplatz zu wechseln erhoben. Bei der Befragung wird durch den Autor zwischen grundsätzlicher und zeitnaher Veränderungsabsicht unterschieden und in folgende Gruppen eingeteilt

- Ich sehe derzeit keinen Grund, in Zukunft meine Stelle zu wechseln
- Ich bin derzeit bereits aktiv auf der Suche nach einer neuen Position
- Ich habe vor in den nächsten 6 Monaten die Stelle zu wechseln, aber noch nicht aktiv begonnen mich umzusehen bzw. finden zu lassen
- Ich habe vor in den nächsten 12 Monaten die Stelle zu wechseln, aber noch nicht aktiv begonnen mich umzusehen bzw. finden zu lassen
- Ich habe vor in den nächsten 24-36 Monaten die Stelle zu wechseln, aber noch nicht aktiv begonnen mich umzusehen bzw. finden zu lassen

3.5 Definition der Stichprobe und Beschreibung der Rahmenbedingungen

Die Befragung richtet sich an Mitarbeitende in IKT-Unternehmen und IKT-Abteilungen von Unternehmen. Da der Autor zu Beginn dieser Arbeit selbst noch in einem IKT-Unternehmen tätig gewesen ist, war die ursprüngliche Idee die Stichprobe durch Umfrage im eigenen bzw. mit diesem kooperierenden Unternehmen zu generieren.

Dementsprechend war es dafür unbedingt notwendig, allen Befragten absolute Anonymität und Datenschutz garantieren zu können. Um sicherzustellen, dass aus den Befragungsergebnissen keine Rückschlüsse auf die Teilnehmenden möglich sind, war bei dieser Erhebungsform ursprünglich keine Abfrage von soziographischen Items vorgesehen gewesen.

Während einer aus mehreren Gründen notwendigen zweijährigen Unterbrechung des Studiums kam es zu einer Änderung der Rahmenbedingungen, die einen Strategiewechsel notwendig machten. Anstelle von spezifischen unternehmensinternen Befragungen wurde daher eine Online-Befragung gewählt, die sich nun allgemein an Mitarbeitende in IKT-Unternehmen und IKT-Abteilungen wendet.

Als Befragungszeitraum wurde eine Phase von maximal vier Wochen ab Veröffentlichung der Umfrage im Internet festgelegt. Als Mindestzahl für eine repräsentative Stichprobe wurde in Abstimmung mit der Betreuerin dieser Arbeit eine Rücklaufquote von 50, durch Mitarbeitende von IKT-Unternehmen und IKT-Abteilungen voll ausgefüllte, Fragebögen definiert.

Die Nutzung des geschützten Fragebogens FEAT ist unter den Bedingungen, dass damit im Rahmen einer quantitativen Thesis eine empirische Untersuchung durchgeführt wird, grundsätzlich kostenlos möglich. Dabei können bei Einhaltung der Vertragsbedingungen (vgl. Anhang C) in einem Zeitraum von sechs Wochen bis zu 500 Testungen kostenfrei durchgeführt werden.

4. Anwendung des Lösungsvorschlags

4.1 Beschreibung der Datenerhebungsphase

Der Onlinefragebogen wurde mit dem Tool SocSi Survey erstellt und den Teilnehmenden auf www.soscisurvey.de zur Verfügung gestellt. Er bestand insgesamt aus 13 Seiten, eine Seite Einleitung, drei Seiten mit Fragen zu soziographischen Merkmalen der Teilnehmenden und der Rest aus den Fragen des FEAT. Entgegen der Originalstruktur des FEAT, der als Paper-Pencil-Fragebogen auf zwei A4-Seiten konzipiert ist (vgl. Anhang A) wurden diese Seiten im Onlinefragebogen zur besseren Lesbarkeit bzw. Darstellung am Bildschirm auf neun Seiten gesplittet. Auf der ersten Fragenseite der Erhebung war die Zugehörigkeit zu einem IKT-Dienstleistungsunternehmen oder einer IKT-Abteilung als Filter-Kriterium eingezogen, für Personen, die in anderen Unternehmen oder im IKT-Produktionsbereich beschäftigt sind, endete die Befragung hier.

Der Fragebogen wurde nach Erstellung einem PreTest (4 Testpersonen) unterzogen und auf Basis der Rückmeldungen mit zusätzlichen Anmerkungen zur Erklärung mancher Frage ergänzt. Auch im Zuge der Befragungsdurchführung wurden nach Feedback noch zwei Erläuterungen eingefügt, wie zum Beispiel zur Handhabung der über Social-Media verbreiteten Version der Umfrage (diese wird in einem eingebetteten Browser geöffnet, der eine andere Auflösung als die Standard-Webbrowser zeigt).

Da, wie aus langjähriger eigener Tätigkeit heraus bekannt, in vielen IT-Dienstleistungsunternehmen in den Monaten Juli und August nur mit eingeschränkter Personalbesetzung gearbeitet wird und die wenigen Anwesenden dementsprechend höher ausgelastet sind als üblich, wurde der Start der Erhebung auf Anfang September gelegt, um eine potenziell höhere Rücklaufquote zu erreichen.

Der Link für den Onlinefragebogen wurde in der ersten Welle per Mail direkt an die Geschäftsführung von persönlich bekannten IKT-Dienstleistungsunternehmen versandt, mit der Bitte die Umfrage innerhalb des jeweiligen Unternehmens weiterzuverteilen. Die Rücklaufquote stand dabei in keinem dem Aufwand entsprechenden Verhältnis, was aus hierortiger Sicht zwei möglichen Ursachen zuzuschreiben ist. Erstens, der gewählten Kommunikationsform, da angenommen werden kann, dass durch die mittlerweile längere Tätigkeit des Autors außerhalb eines klassischen IT-Dienstleister diese Kommunikation für die Empfänger nunmehr eine Form der Kaltakquise dargestellt hat, welche nachweislich immer nur eine sehr geringe Erfolgsquote aufweist (Schön, 2010). Zum Zweiten ist in diese Phase im Osten Österreichs, wo diese Unternehmen angesiedelt sind, eine der größten Unwetterkatastrophen der letzten 25 Jahre gefallen, die mehrere Tage andauerte und viele Personen zu direkt oder indirekt Betroffenen bzw. Helfenden gemacht hat. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass der Fokus in dieser Zeit kaum auf „Nebensächlichkeiten“ wie das Ausfüllen von Fragebögen gerichtet werden konnte.

In einer zweiten Welle wurde die Bitte zur Teilnahme dann im Umfrageforum für Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten der FH sowie als Posting auf den Social-Media-Kanälen Facebook und LinkedIn verbreitet. Da auch damit die Rücklaufquote den Anforderungen noch nicht ausreichend entsprach, wurde als dritte Welle die Direktansprache potenzieller Kandidat*innen per Mail, WhatsApp und den LinkedIn-Messenger gewählt. Erst mit dieser Initiative konnte die notwendige Anzahl an komplett ausgefüllten Fragebögen erreicht und übertroffen werden.

Zur Auswertung der Daten wurden diese aus dem Tool SucSi Survey in Form einer Excel-Datei exportiert. Nach einer Bereinigung der Daten wurden diese in verschiedenen Tools weiterverarbeitet, für die bzw. in welchen diese den jeweiligen Anforderungen entsprechend aufbereitet wurden. Die relevanten Daten für die Auswertung des FEAT wurden gemäß Nutzungsvertrag per Mail an Frau Prof. Dr. habil. Ferreira übermittelt und Ihrerseits nach einer maschinellen Auswertung der Kernvariablen am selben Tag retourniert. Der in der Umfrage erhobene Datensatz wurde danach mit dieser Klassifizierung zu einem Gesamtdatenbestand erweitert, mit dem in weiterer Folge die Analyse der Daten und die Beantwortung der Forschungsfrage durchgeführt wurde. Zu diesem Zweck wurden Pivot-Tables und -Charts in MS Excel 365 und der Onlinestatistikrechner von DATAtab, aufrufbar unter <https://datatab.de/statistik-rechner/>, verwendet.

4.2 Statistische Auswertung der Ergebnisse

Insgesamt wurden im Untersuchungszeitraum 104 Fragebögen ausgefüllt, 31 Teilnehmende gaben an, dass sie nicht in einem IKT-Dienstleistungsunternehmen oder einer IKT-Abteilung anderer Unternehmen beschäftigt sind, wodurch die Befragung geplant endete. Von den übrigen Teilnehmende mussten lediglich fünf exkludiert werden, da sie die Umfrage vorzeitig abgebrochen oder nicht alle Fragen beantwortet haben. Die Beendigungsquote liegt entsprechend hoch bei 93%. Im Endeffekt standen somit für die Analyse und Interpretation der Daten in Bezug auf die Forschungsfrage 68 gültige Fälle zur Verfügung, die geforderte Mindestanzahl wurde demnach um 36% überschritten.

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit für das Ausfüllen der Fragebögen durch diese Gruppe lag bei 363 Sekunden, somit exakt innerhalb der geplanten, im Zuge des Pre-Tests erhobenen und beim Anschreiben bekanntgegeben, Zeitspanne von 5-8 Minuten für die Teilnahme an der Umfrage.

4.2.1 Deskriptivanalyse der tatsächlichen Stichprobe

Eine Untersuchung der soziodemographischen Merkmale der Stichprobe zeigt, dass eine klare Mehrheit von 75% der Teilnehmenden sich mit dem männlichen Geschlecht identifizieren, 20% mit dem weiblichen, 2 machten keine Angabe und eine Person gab eine diverse Geschlechtsidentifikation an.

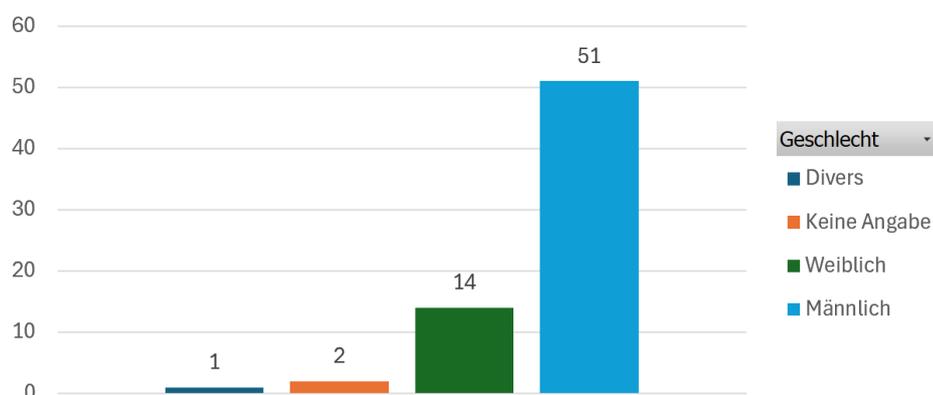


Abbildung 19: Übersicht Fragebogen je Geschlecht

In Bezug auf die Altersverteilung ergibt sich eine leicht linksschiefe Normalverteilung, mit dem zu erwartenden Maximum im Haupterwerbsalter. Aus den beiden ebenfalls angebotenen Altersgruppen „unter 18“ und „über 65“ konnte für diese Studie kein Teilnehmer gewonnen werden.

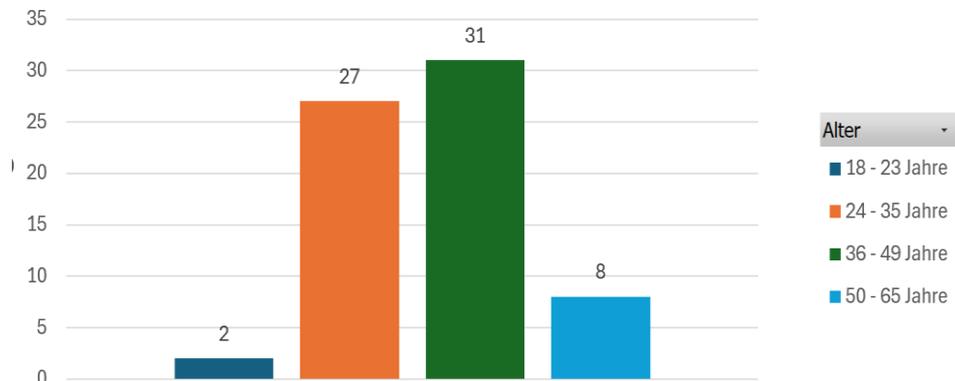


Abbildung 20: Verteilung der Altersgruppen

Die Erhebung der Betriebszugehörigkeit ergab eine in der Form nicht erwartete, lineare Tendenz hin zur längerfristigen Bindung an ein Unternehmen, über 50% der Teilnehmenden arbeiten seit mehr als drei Jahren im selben Betrieb.

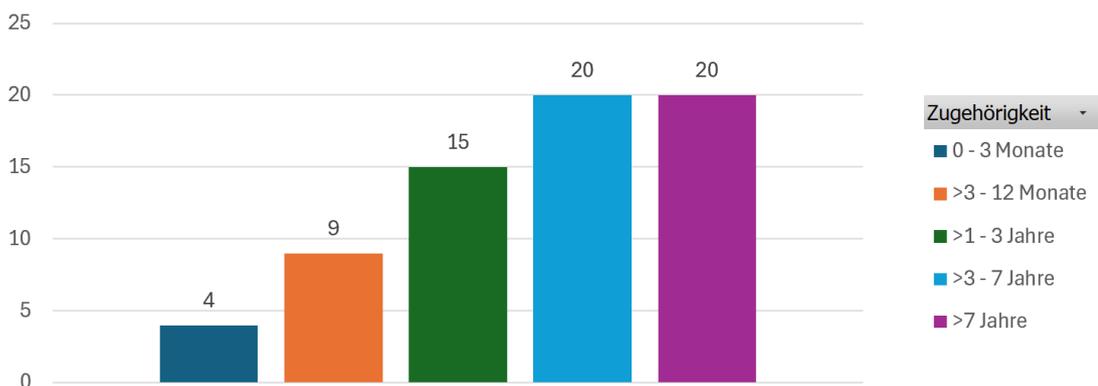


Abbildung 21 Verteilung Betriebszugehörigkeit

Für die weitere Analyse nicht weiter in Betracht zu ziehen, sondern lediglich als Bestätigung der Zielgruppenzugehörigkeit als Frage eingezogen, ist die Aufteilung zwischen dezidierten IKT-Dienstleistungsunternehmen und IKT-Abteilungen anderer Unternehmen, das Verhältnis lag hier bei 2:1.

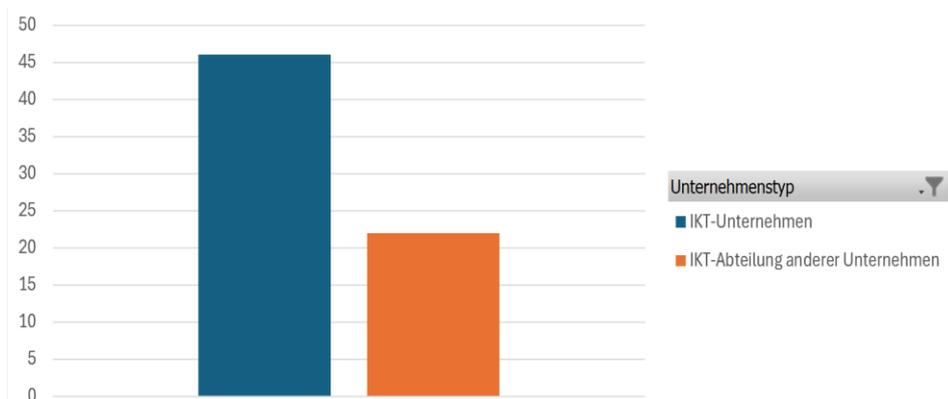


Abbildung 22: Verteilung Unternehmenstyp

4.2.2 Deskriptivanalyse FEAT

Die durchgeführte Analyse weist unter den Teilnehmenden 15 verschiedene Arbeitszufriedenheitstypen aus. Die Auswertung der vier Kernvariablen ergibt in Bezug auf den Soll-Ist-Vergleich (KV1) bei knapp mehr als der Hälfte der Teilnehmenden Kongruenz, 47% sind negativ diskrepant und lediglich eine Person ist positiv diskrepant. die Kontrollierbarkeit (KV2) eine deutliche Mehrheit von 85% die eine solche wahrnehmen, gegenüber 15% die gefühlt über keine Kontrolle verfügen das Anspruchsniveau (KV3), dass dieses von 56% der Mitarbeitenden erhöht wird, 37% behalten den Status Quo bei und lediglich 7% senken es Problemlösungsversuche (KV4), dass von 91% der Testpersonen solche unternommen werden, nur 9% der Befragten setzen diesbezüglich keine Maßnahmen.

Typ Nr.	KV1	KV2	KV3	KV4	Typ	Anzahl
1	0	1	1	1	Klassisch progressiv zufrieden	22
2	0	1	1	-1	Passiv progressiv zufrieden	1
3	0	1	-1	1	Progressiv reduzierend zufrieden	---
4	0	1	-1	-1	Passiv reduzierend zufrieden	1
5	0	1	0	1	Klassisch stabilisiert passiv zufrieden	9
6	0	1	0	-1	Progressiv frustriert zufrieden	---
7	0	-1	1	1	Ambivalent frustriert zufrieden	1
8	0	-1	1	-1	Frustriert aktiv zufrieden	---
9	0	-1	-1	1	Frustriert passiv zufrieden	---
10	0	-1	-1	-1	Stabilisiert frustriert aktiv zufrieden	---
11	0	-1	0	1	Stabilisiert frustriert passiv zufrieden	1
12	0	-1	0	-1	Progressiv adaptiv zufrieden	---
13	1	1	1	1	Motiviert ausgleichsorientiert zufrieden	1
14	1	1	1	-1	Passiv ausgleichsorientiert zufrieden	---
15	1	1	-1	1	Ausgleichsorientiert reduzierend zufrieden	---
16	1	1	-1	-1	Reduzierend passiv zufrieden	---
17	1	1	0	1	Konstant aktiv zufrieden	---
18	1	1	0	-1	Konstant passiv zufrieden	---
19	1	-1	1	1	Motiviert frustriert zufrieden	---
20	1	-1	1	-1	Motiviert labil zufrieden	---
21	1	-1	-1	1	Ausgleichsorientiert frustriert zufrieden	---
22	1	-1	-1	-1	Ausgleichsorientiert labil zufrieden	---
23	1	-1	0	1	Konstant frustriert zufrieden	---
24	1	-1	0	-1	Konstant labil zufrieden	---
25	-1	1	1	1	Progressiv konstruktiv unzufrieden	11
26	-1	1	1	-1	Passiv progressiv unzufrieden	---
27	-1	1	-1	1	Adaptiv reduzierend unzufrieden	2
28	-1	1	-1	-1	Reduzierend passiv unzufrieden	---
29	-1	1	0	1	Klassisch konstruktiv unzufrieden	11
30	-1	1	0	-1	Konstruktiv passiv unzufrieden	---
31	-1	-1	1	1	Konstruktiv frustriert unzufrieden	---
32	-1	-1	1	-1	Progressiv ambivalent unzufrieden	2
33	-1	-1	-1	1	Resignativ aktiv unzufrieden	1
34	-1	-1	-1	-1	Klassisch resignativ unzufrieden	1
35	-1	-1	0	1	Aktiv fixiert unzufrieden	3
36	-1	-1	0	-1	Klassisch fixiert unzufrieden	1

Tabelle 4: Auswertungsergebnis FEAT

4.2.3 Deskriptivanalyse Fluktuation

In Bezug auf die mögliche Fluktuation von Fachkräften ergibt sich bei mehr als der Hälfte aller Befragten (53%) kein Anlass zur Sorge, gleichzeitig sind 16% aller Teilnehmenden bereits aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle.

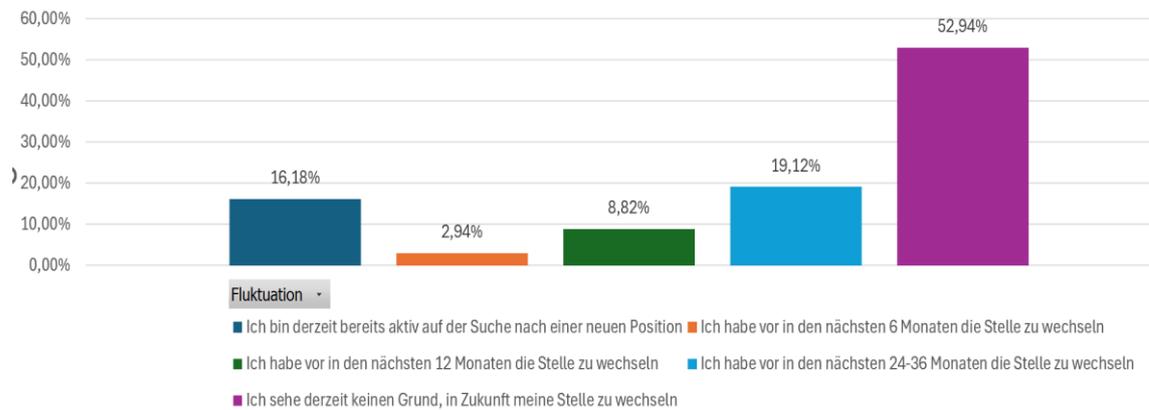


Abbildung 23: Übersicht Job-Wechsel-Absicht

In insgesamt 31% aller Fälle ist der aktuelle Arbeitsplatz schon geplanter Weise nur ein Zwischenstopp, wobei der Großteil davon (68%) frühestens in zwei Jahren eine Veränderung anstrebt.

5. Analyse der Ergebnisse

Die durchschnittliche Reliabilität der vier Kernvariablen des FEAT-Fragebogens nach Crombachs Alpha ergibt einen Wert von 0,76 und liegt damit im akzeptablen Bereich (Sibbertsen & Lehne, 2021). Da es sich beim verwendeten Instrument um ein standardisiertes Verfahren mit mehrfach geprüften Reliabilitätskennwerten handelt, kann der einmalige negative Ausreißer (KV4) akzeptiert werden, ohne die statistische Verwertbarkeit der Daten zu verletzen (Nunnally, 1978).

Skala	Crombachs Alpha
FEAT Gesamt	0,76 (akzeptabel)
Kernvariable 1	0,92 (exzellent)
Kernvariable 2	0,80 (gut)
Kernvariable 3	0,79 (akzeptabel)
Kernvariable 4	0,53 (schlecht)

Tabelle 5: Reliabilitätskennzahlen FEAT (DATAtab Team, 2024)

Von den insgesamt 36 postulierten Arbeitszufriedenheitstypen des Zürcher Modell Revisited (vgl. 2.2.6) konnten bei dieser Erhebung 15 nachgewiesen werden, wobei lediglich sieben davon mehr als einmal vorgekommen sind. Da in der empirischen Praxisanwendung des FEAT bislang insgesamt nur 24 der 36 theoretisch möglichen Modelle nachweislich festgestellt wurden, zeigt der detektierte Wert von 62,5% aller praktisch vorkommenden Varianten eine entsprechend gut verteilte Stichprobe.

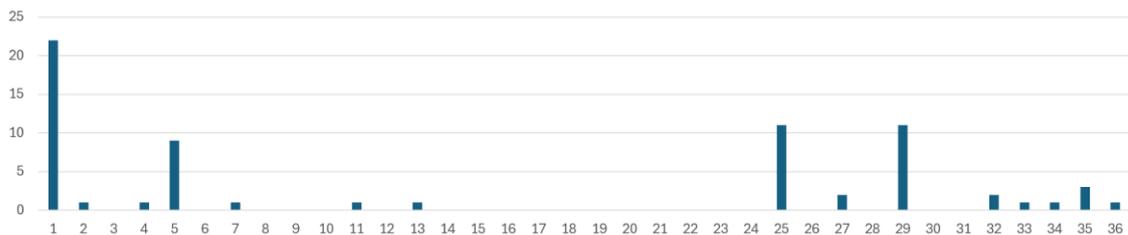


Abbildung 24: Anzahl der nachgewiesenen Arbeitszufriedenheitstypen

Betrachtet man die einzelnen Kernvariablen im Kreuztest mit den ausgewählten soziodemographischen Gruppen können nachfolgende Zusammenhänge festgestellt werden. Da es sich bei den Kernvariablen um ordinalskalierte Daten handelt und die Gruppen jeweils kategorisierte Daten aufweisen, wurde zur Prüfung der Signifikanz zwischen Kernvariablen und Gruppen jeweils ein Kruskal-Wallis-Test durchgeführt. Dabei werden jeweils die Teststatistik und der p-Wert errechnet. Die Teststatistik basiert auf den Rängen der Daten und zeigt an, wie unterschiedlich sich die Verteilung der Ränge zwischen den Gruppen darstellt. Eine niedrige Teststatistik zeigt, dass es wenig bis keine Unterschiede zwischen den Gruppen gibt. Der verbundene p-Wert gibt an, ob die in der Teststatistik gemessenen Unterschiede signifikant sind. Ein p-Wert unter 0,05 weist darauf hin, dass die Unterschiede mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zufällig und somit statistisch signifikant sind (Sibbertsen & Lehne, 2021).

5.1 Soll-Ist-Vergleich (KV1) und soziographische Merkmale

Es herrscht annähernd Gleichverteilung zwischen kongruentem und negativ diskrepantem Soll-Ist-Vergleich. Lediglich eine Person weist einen positiv diskrepanten Vergleich aus.

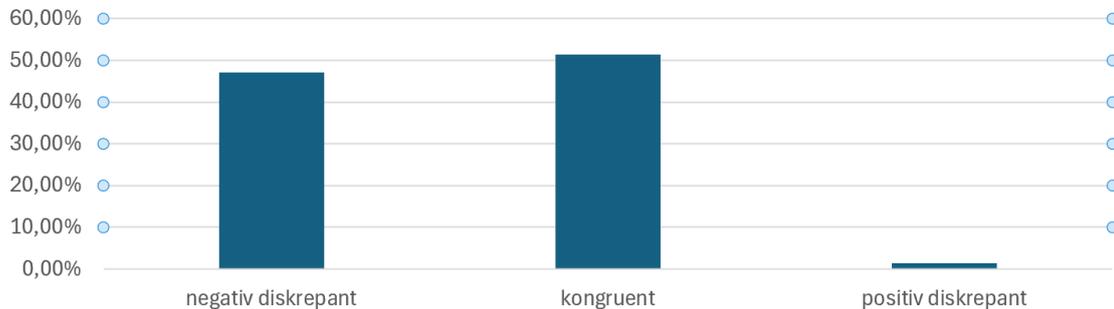


Abbildung 25: Auswertung KV1 – Gesamtstichprobe

In Bezug auf die angegebene Geschlechtszugehörigkeit ist eine knappe Minderheit der „männlichen“, die Hälfte der „weiblichen“ und 100% aller anderen Teilnehmenden negativ diskrepant. Die einzige positiv diskrepante Teilnehmerin ist weiblich.

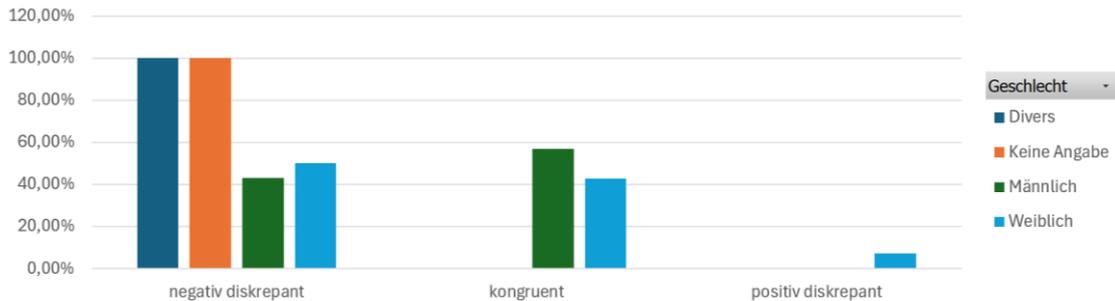


Abbildung 26: Auswertung KV1 – Geschlechtsidentifikation

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV1 und Geschlechtsidentifikation ergab eine Teststatistik von 3,462 und einen p-Wert von 0,362. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV1-Werten zwischen den verschiedenen Geschlechtsidentifikationen ($p > 0.05$).

In Bezug auf die Altersgruppe gibt es eine annähernde Gleichverteilung der beiden Gruppen „18-23 Jahre“ und „24-35 Jahre“ bzw. eine nahezu exakt gespiegelte Verteilung der beiden Gruppen „36-49 Jahre“ und „50-65 Jahre“, mit einer Tendenz zur negativen Diskrepanz mit zunehmendem Alter.

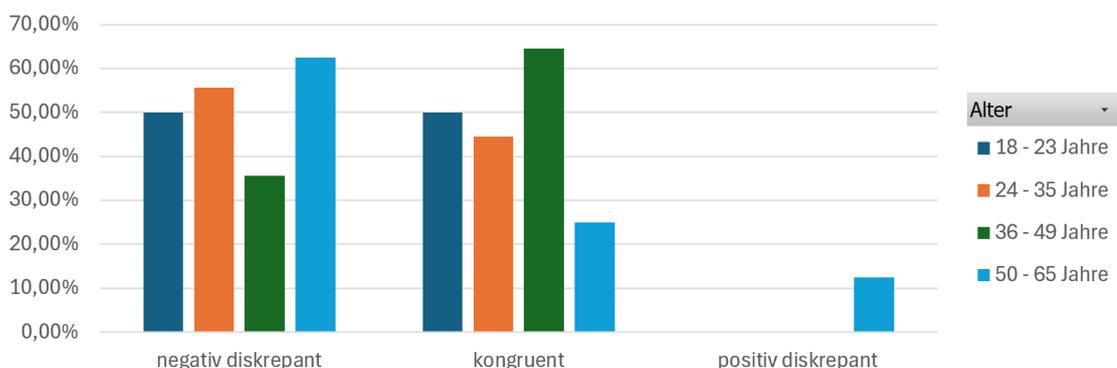


Abbildung 27: Auswertung KV1 – Altersgruppe

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV1 und Altersgruppe ergab eine Teststatistik von 2,527 und einen p-Wert von 0,471. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV1-Werten zwischen den verschiedenen Altersgruppen ($p > 0.05$).

Bei Betriebszugehörigkeit bis zur drei Jahren gibt es nur minimale Unterschiede in der Anzahl den Variablenausprägungen. Bei einer Betriebszugehörigkeit über drei Jahre zeigt sich ein Trend hin zu Kongruenz, der ab sieben Jahren Betriebszugehörigkeit hin zu negativer Diskrepanz wechselt.

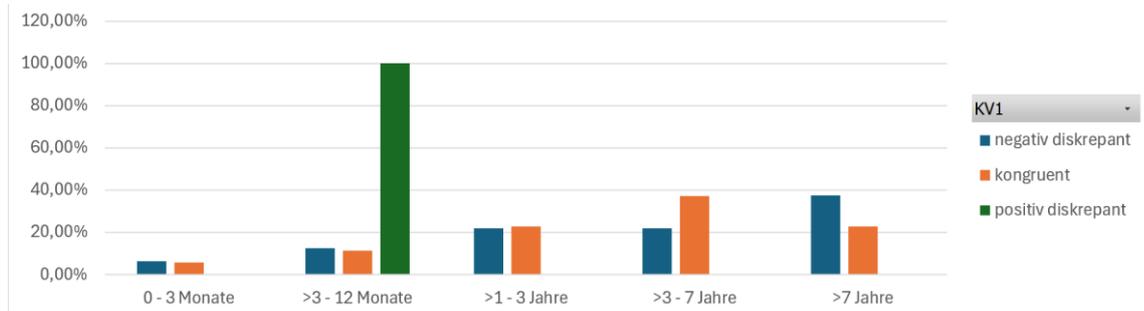


Abbildung 28: Auswertung KV1 – Betriebszugehörigkeit

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV1 und Unternehmenszugehörigkeit ergab eine Teststatistik von 2,613 und einen p-Wert von 0,625. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV1-Werten zwischen den verschiedenen Zugehörigkeitsgruppen ($p > 0.05$).

5.2 Wahrgenommene Kontrollierbarkeit (KV2) und soziographische Merkmale

Mehr als 80% der Befragten empfinden vorhandene Kontrollierbarkeit in Bezug auf ihre Tätigkeit.

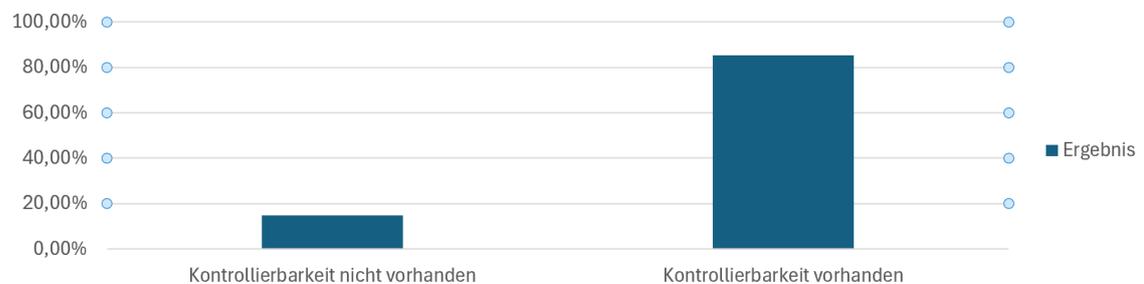


Abbildung 29: Auswertung KV2 – Gesamtstichprobe

Ausschließlich in der Gruppe, die sich dem männlichen Geschlecht zugeordnet hat, treten beide Varianten auf. Alle Teilnehmenden, die sich mit dem weiblichen Geschlecht identifizieren empfinden Kontrollierbarkeit, Teilnehmende mit der Identifikation „divers“ oder „keine Angabe“ empfinden hingegen jeweils keine Kontrollierbarkeit.



Abbildung 30: Auswertung KV2 – Geschlechtsidentifikation

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV2 und Geschlechtsidentifikation ergab eine Teststatistik von 19,561 und einen p-Wert von 0,0002. Es gibt somit einen signifikanten Unterschied in den KV2-Werten zwischen den verschiedenen Geschlechtsidentifikationen ($p > 0.05$).

Als Post-Hoc-Test wurde der Paarweise Mann-Whitney U-Test eingesetzt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gruppen "Divers" und "Keine Angabe" in Bezug auf KV2 signifikant von "Männlich" und "Weiblich" abweichen.

	U-Statistik	p-Wert (korrigiert)	Unterschied
Männlich vs Weiblich	308,00	0,897	nicht signifikant
Männlich vs Divers	47,50	0,131	nicht signifikant
Männlich vs Keine Angabe	95,00	0,011	signifikant
Weiblich vs Divers	14,00	0,003	signifikant
Weiblich vs Keine Angabe	28,00	0,001	signifikant
Divers vs Keine Angabe	1,00	1,000	nicht signifikant

Tabelle 6: Paarweiser Mann-Whitney U-Test KV2 – Geschlechtsidentifikation (DATAtab Team, 2024)

In Bezug auf die Altersgruppe zeigt sich bei allen über 24 eine annähernde Gleichverteilung mit klarem Schwergewicht bei Kontrollierbarkeit, bei der jüngsten Gruppe „18-23 Jahre“ sind beide Ausprägungen der Kontrollvariable gleichverteilt.

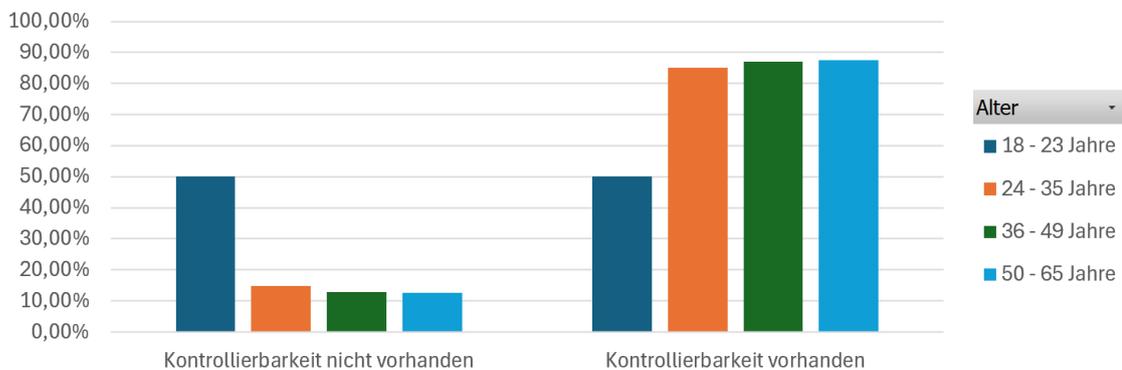


Abbildung 31: Auswertung KV2 – Altersgruppe

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV2 und Altersgruppe ergab eine Teststatistik von 2,067 und einen p-Wert von 0,559. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV1-Werten zwischen den verschiedenen Altersgruppen ($p > 0.05$).

Auch bei der Verknüpfung von Unternehmenszugehörigkeit und KV2 gibt es grundsätzlich in beiden Ausprägungen eine ähnliche Verteilung, mit einer Quote von zumindest 75% die eine vorhandene Kontrollierbarkeit bestätigt.

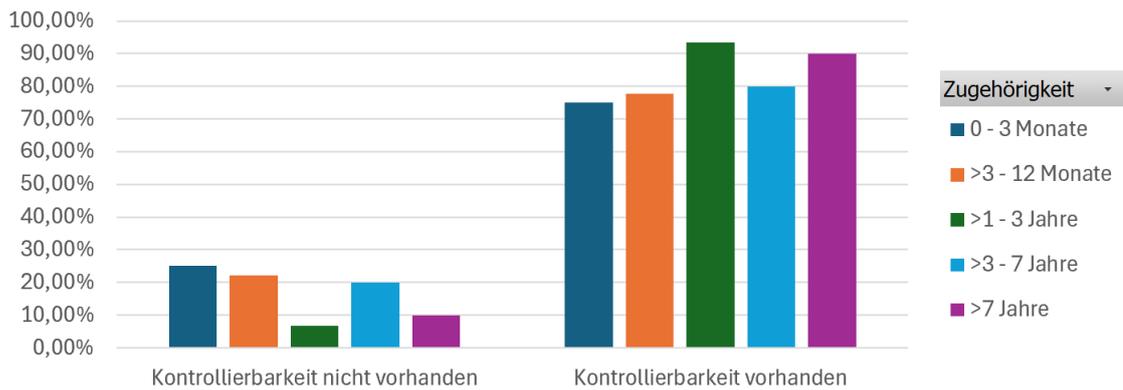


Abbildung 32: Auswertung KV2 – Betriebszugehörigkeit

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV2 und Unternehmenszugehörigkeit ergab eine Teststatistik von 2,282 und einen p-Wert von 0,684. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV2-Werten zwischen den verschiedenen Zugehörigkeitsgruppen ($p > 0.05$).

5.3 Anspruchsniveauveränderung (KV3) und soziographische Merkmale

Die Mehrzahl der Befragten tendiert zur Erhöhung des Anspruchsniveaus, eine Senkung ist nur unterhalb des ersten Dezils angedacht.

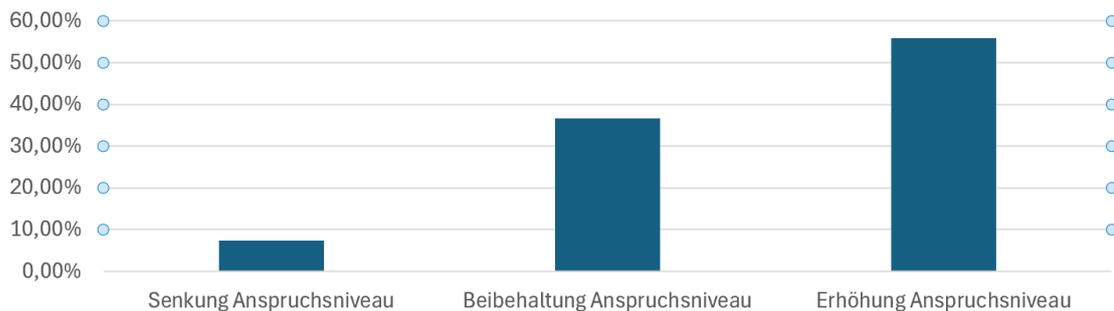


Abbildung 33: Auswertung KV3 – Gesamtstichprobe

Teilnehmenden, die sich mit dem weiblichen Geschlecht identifizieren tendieren eindeutig zur Erhöhung des Anspruchsniveaus, in der Gruppe, die sich dem männlichen Geschlecht zugeordnet hat, treten die Varianten Beibehaltung und Erhöhung annähernd gleichverteilt auf. Bei dieser Kernvariable gibt es erstmal keine komplette Parallelität der Teilnehmenden mit der Identifikation „divers“ oder „keine Angabe“.

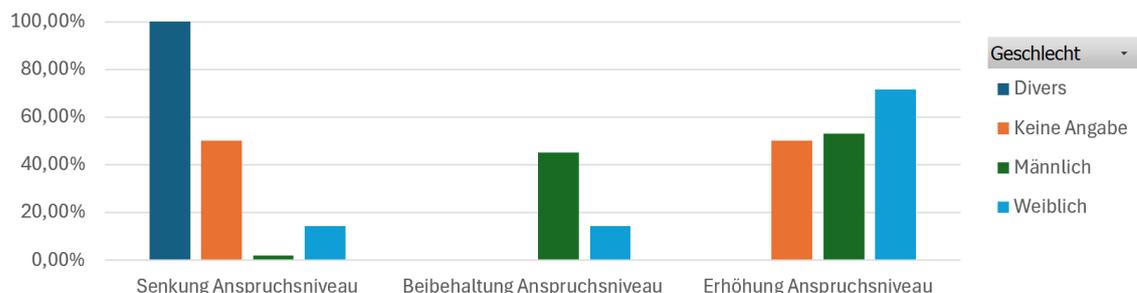


Abbildung 34: Auswertung KV3 – Geschlechtsidentifikation

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV3 und Geschlechtsidentifikation ergab eine Teststatistik von 4,41 und einen p-Wert von 0,220. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV3-Werten zwischen den verschiedenen Geschlechtsidentifikationsgruppen ($p > 0.05$).

Die jüngste Altersgruppe (18-23 Jahre) sieht einer Erhöhung des Anspruchsniveaus nicht als Option, die älteste (50-65 Jahre) ist gleichzeitig nicht bereit ihres zu senken. Ansonsten ist in allen Altersgruppen eine Präferenz hin in Richtung der Erhöhung abzulesen.

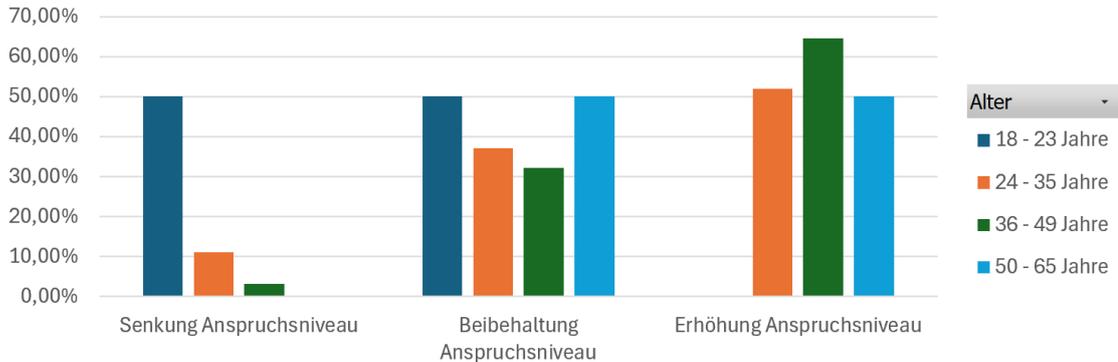


Abbildung 35: Auswertung KV3 – Altersgruppe

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV3 und Altersgruppe ergab eine Teststatistik von 5,25 und einen p-Wert von 0,154. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV3-Werten zwischen den verschiedenen Altersgruppen ($p > 0.05$).

Ab einer Betriebszugehörigkeit von mehr als drei Jahre wird eine Senkung des Anspruchsniveaus vermieden. Mit Ausnahme der langjährigen Mitarbeitenden in der Gruppe „>7 Jahre“, ist die Mehrheit der Zugehörigkeitsgruppen auf eine Erhöhung des Anspruchsniveaus ausgerichtet.

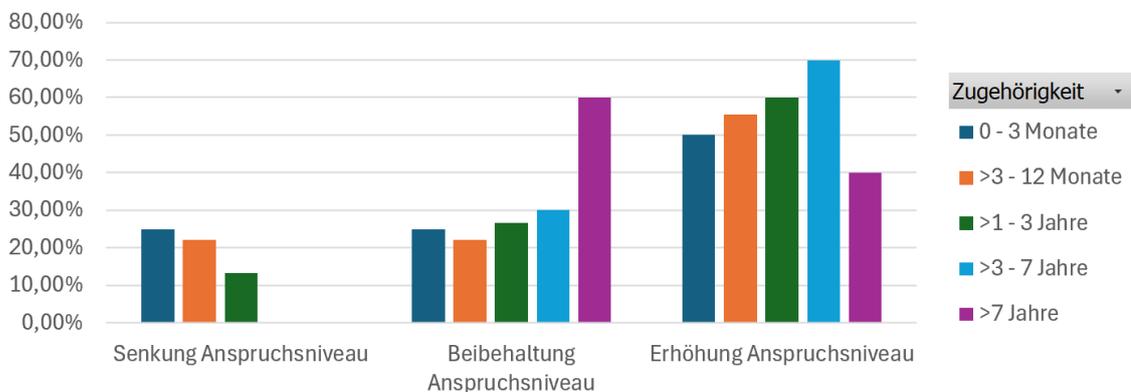


Abbildung 36: Auswertung KV3 – Betriebszugehörigkeit

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV3 und Unternehmenszugehörigkeit ergab eine Teststatistik von 3,47 und einen p-Wert von 0,482. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV3-Werten zwischen den verschiedenen Zugehörigkeitsgruppen ($p > 0.05$).

5.4 Problemlösungsversuche (KV4) und soziographische Merkmale

Die klare Mehrheit der Befragten arbeitet mit neuen Problemlösungsversuchen, um einen Zustand zu verändern.

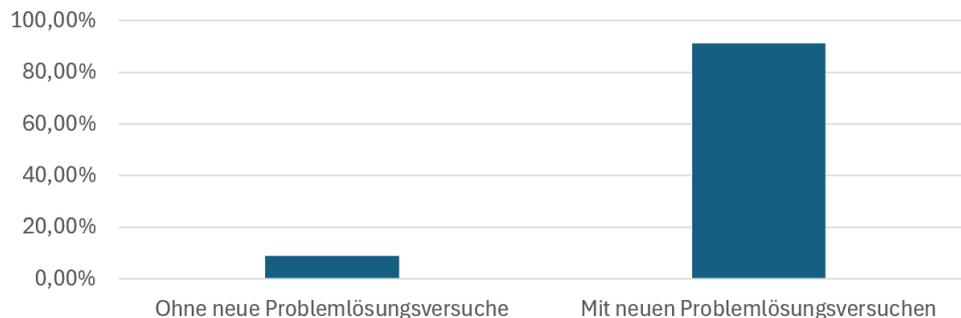


Abbildung 37: Auswertung KV4 – Gesamtstichprobe

Es gibt keinen Unterschied bezüglich der Problemlösungsversuche zwischen den Personen, die sich mit dem weiblichen und jenen die sich mit dem männlichen Geschlecht identifizieren.

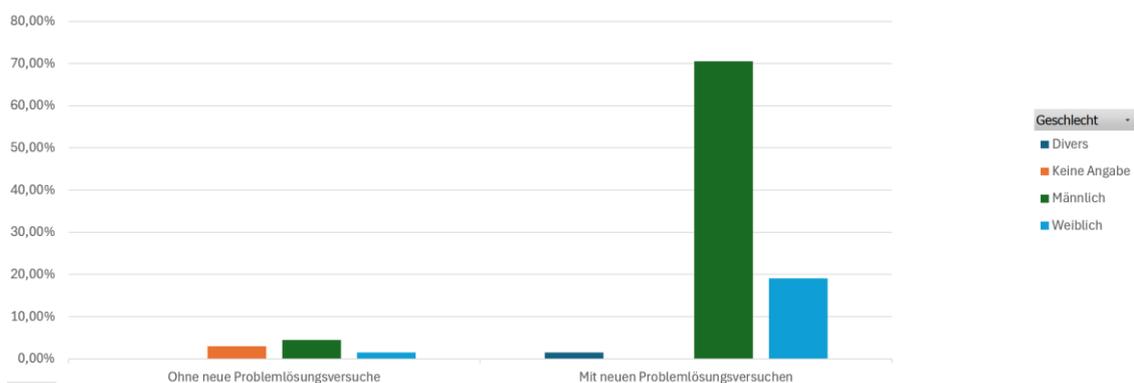


Abbildung 38: Auswertung KV4 – Geschlechtsidentifikation

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV4 und Geschlechtsidentifikation ergab eine Teststatistik von 21.05 und einen p-Wert von 0,0001. Es gibt somit einen signifikanten Unterschied in den KV4-Werten zwischen den verschiedenen Geschlechtsidentifikationen ($p > 0.05$).

Als Post-Hoc-Test wurde der Paarweise Mann-Whitney U-Test eingesetzt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gruppe "Keine Angabe" in Bezug auf KV4 signifikant von "Männlich" und "Weiblich" abweicht.

	U-Statistik	p-Wert (korrigiert)	Unterschied
Männlich vs Weiblich	361,5	1,000	nicht signifikant
Männlich vs Divers	24	1,000	nicht signifikant
Männlich vs Keine Angabe	99	0,000	signifikant
Weiblich vs Divers	6,5	1,000	nicht signifikant
Weiblich vs Keine Angabe	27	0,020	signifikant
Divers vs Keine Angabe	2	1,000	nicht signifikant

Tabelle 7; Paarweiser Mann-Whitney U-Test KV4 – Geschlechtsidentifikation (DATAtab Team, 2024)

Alle Altersgruppen tendieren mit überwiegender Mehrheit dazu, neue Problemlösungsversuche zu unternehmen. Der Anteil nimmt dabei mit zunehmendem Alter linear leicht ab.

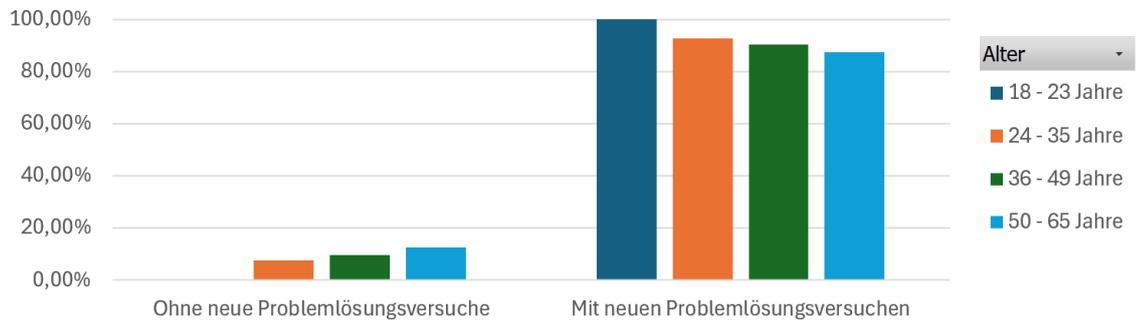


Abbildung 39: Auswertung KV4 – Altersgruppe

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV4 und Altersgruppe ergab eine Teststatistik von 0,42 und einen p-Wert von 0,937. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV4-Werten zwischen den verschiedenen Altersgruppen ($p > 0.05$).

Angehörige jener beiden Gruppen, die im ersten Beschäftigungsjahr sind, neigen eher dazu ohne Problemlösungsversuch zu agieren als die anderen. Grundsätzlich sind aber in jeder Altersgruppe zumindest 75% der Zugehörigen darauf eingestellt, mit neuen Problemlösungsversuchen zu reagieren.

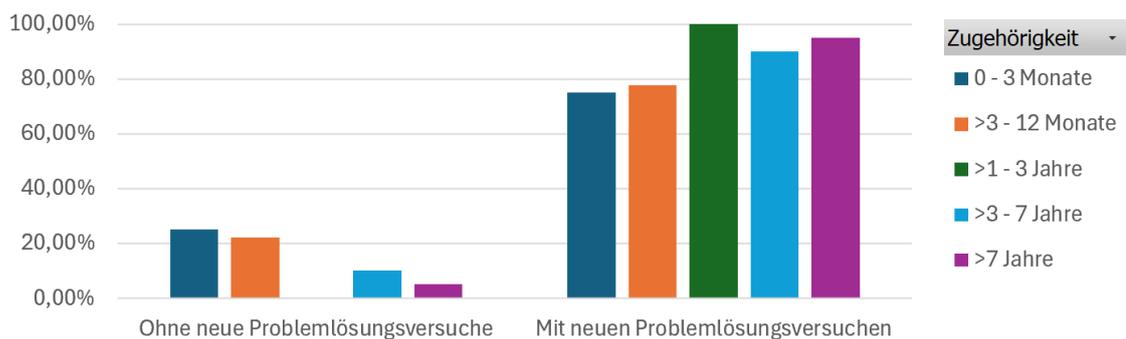


Abbildung 40: Auswertung KV4 – Betriebszugehörigkeit

Der Kruskal-Wallis-Test für den Zusammenhang zwischen KV4 und Unternehmenszugehörigkeit ergab eine Teststatistik von 5,08 und einen p-Wert von 0,279. Es gibt somit keinen signifikanten Unterschied in den KV4-Werten zwischen den verschiedenen Zugehörigkeitsgruppen ($p > 0.05$).

5.5 Arbeitszufriedenheit und soziographische Merkmale

Wie bereits unter Punkt 4.2.2 dargestellt ist insgesamt nur knapp mehr als die Hälfte aller Befragten (53%) einem „zufriedenen“ Typus (Arbeitszufriedenheitstyp 1-24) mit kongruentem oder positiv diskrepantem Soll-Ist-Vergleich zuzuordnen. Ein Abgleich der Zufriedenheit mit den soziographischen Merkmalen zeigt dabei keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Gruppen und der Arbeitszufriedenheit.

Es zeigt sich, dass lediglich in der Gruppe der 36–49-Jährigen der Anteil der Zufriedenen überwiegt. Der Chi-Quadrat-Test ergibt jedoch keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und Zufriedenheit (p -Wert = 0.359). Das bedeutet, dass die Zufriedenheit nicht signifikant zwischen den Altersgruppen variiert (Sibbertsen & Lehne, 2021).

Zufriedenheit	18-23 Jahre	24-35 Jahre	36-49 Jahre	50-65 Jahre
Unzufrieden	1	15	11	5
Zufrieden	1	12	20	3

Tabelle 8: Kreuztabelle Zufriedenheit - Alter

Auch bei der Unternehmenszugehörigkeit lässt sich kein eindeutiger Trend ableiten. Der Chi-Quadrat-Test ergibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Unternehmenszugehörigkeit und der Zufriedenheit (p-Wert = 0.635). Das bedeutet, dass die Zufriedenheit unabhängig von der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ist (Sibbertsen & Lehne, 2021).

Zufriedenheit	0-3 Monate	>3-12 Monate	>1-3 Jahre	>3-7 Jahre	>7 Jahre
Unzufrieden	2	4	7	7	12
Zufrieden	2	8	5	13	8

Tabelle 9: Kreuztabelle Zufriedenheit - Betriebszugehörigkeit

Die geringe Zahl an Teilnehmenden mit Zuordnung zu „Divers“ bzw. „Keine Angabe“ macht eine statistische Beurteilung für diese nicht verlässlich möglich. Der Chi-Quadrat-Test ergibt jedenfalls keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Geschlecht und Zufriedenheit (p-Wert = 0.291). Das bedeutet, dass die Zufriedenheit unabhängig von der Geschlechtskategorie ist (Sibbertsen & Lehne, 2021).

Zufriedenheit	Divers	Keine Angabe	Männlich	Weiblich
Unzufrieden	1	2	22	7
Zufrieden	0	0	29	7

Tabelle 10: Kreuztabelle Zufriedenheit - Geschlechtsidentifikation

Mit Hilfe einer logistischen Regression wurde untersucht, ob aus den Faktoren Alter, Geschlecht und Unternehmenszugehörigkeit eine verlässliche Vorhersage über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gemacht werden kann. Das errechnete Model konnte die Zufriedenheit auf den Testdaten lediglich in 38,1% der Fälle korrekt vorhersagen. Dabei haben Alter und Zugehörigkeit unterschiedliche, jedoch nicht besonders starke Einflüsse, die Geschlechtsidentifikation hat ebenfalls nur geringen Einfluss. Alle drei Kategorien sind daher keine starken Prädiktoren für die Arbeitszufriedenheit (Sibbertsen & Lehne, 2021).

Variable	Alter 24 - 35 Jahre	Alter 36 - 49 Jahre	Alter 50 - 65 Jahre	
Koeffizient	-0,26340136	0,83804601	-0,47214815	
Variable	Geschlecht Keine Angabe	Geschlecht Männlich	Geschlecht Weiblich	
Koeffizient	-0,46620193	0,71417265	0,21599133	
Variable	Zugehörigkeit >1 - 3 Jahre	Zugehörigkeit >3 - 12 Monate	Zugehörigkeit >3 - 7 Jahre	Zugehörigkeit >7 Jahre
Koeffizient	0,50682976	0,07638986	0,14416958	-1,06334003

Tabelle 11: Koeffizienten logistische Regression soziographischer Faktoren (DATAtab Team, 2024)

Eine Interpretation der Koeffizienten zeigt, dass eine Zugehörigkeit zur Altersgruppe 36-49 Jahre den stärksten positiven Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Auch eine Unternehmenszugehörigkeit von über einem Jahr bis zu 7 Jahre scheint mit höherer Zufriedenheit verknüpft zu sein. Auf der anderen Seite werden Menschen im Alter von 50-60 Jahren und solche die beim Geschlecht „Keine Angabe“ gemacht haben, eher zu Unzufriedenheit zu tendieren.

5.6 Facetten der Arbeitszufriedenheit

Mit dem gewählten Instrument FEAT ist nicht nur eine Erhebung der aktuellen Situation in Bezug auf die konkrete Arbeitssituation (Soll-Ist-Vergleich) sondern auch eine Evaluierung der Wichtigkeit der dafür ausschlaggebenden Facetten möglich (Ferreira & Zweck, 2023).

Betrachtet man die einzelnen Items der Kernvariable 1 hinsichtlich Ihrer Wichtigkeit für die Befragten zeigt sich zum einen, dass alle Themen in der rechten, also persönlich relevanten, Skalenhälfte zu finden sind und es zum anderen im Vergleich zum sonst annähernd linearen Verlauf eine deutliche Abstufung zu den drei niedrigbewerteten Facetten gibt. Den höchsten Wert hat der Faktor „Optimale Arbeitszeit“ erreicht, die geringste Wichtigkeit wurde durch die Befragten der Möglichkeit „Private Probleme besprechen können“ zugeordnet.

Wichtigkeit einzelner Items	
Optimale Arbeitszeit	4,37
Respekt von Kollegen	4,29
Genügend Geld	4,28
Genügend freie Zeit für mich	4,21
Freude an der Arbeit	4,19
Ausreichend Urlaub	4,15
Arbeit macht zufrieden	4,12
Anerkennung durch direkte Führungskraft	4,09
Nicht gekündigt werden	4,07
Unterstützung durch Kollegen	3,97
Schutz vor arbeitsbedingten Erkrankungen	3,96
Angenehmer Arbeitsplatz	3,91
Übernahme von Verantwortung	3,85
Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz	3,84
Aufstiegschancen	3,82
Wichtigen Beitrag leisten	3,82
Arbeit fordert mich	3,76
Ausreichende Pausen	3,72
Direkte Führungskraft hat Zeit für mich	3,69
Gut eingerichteter, schöner Arbeitsplatz	3,50
Stolz auf den Betrieb sein können	3,49
Private Probleme besprechen können	2,71

Tabelle 12: Wichtigkeit Items KV1 FEAT - Gesamtstichprobe, absteigend sortiert

Nach Roedenbeck (2004) lassen sich diese Facetten in kognitive, soziale, affektive, materielle und instrumentelle Facetten kategorisieren und können entsprechend ausgewertet werden. Zur besseren Interpretation der Ergebnisse wurde durch den Autor die instrumentelle Kategorie noch in eine Zeit- und eine Umgebungskomponente geteilt, wodurch sich folgende Zuordnung ergibt:

Kognitive Facetten:

- Arbeit macht zufrieden
- Übernahme von Verantwortung
- Wichtigen Beitrag leisten
- Arbeit fordert mich

Soziale Facetten:

- Respekt von Kollegen
- Anerkennung durch direkte Führungskraft
- Unterstützung durch Kollegen
- Direkte Führungskraft hat Zeit für mich
- Private Probleme besprechen können

Affektive Facetten:

- Freude an der Arbeit
- Stolz auf den Betrieb sein können

Materielle Facetten:

- Genügend Geld
- Nicht gekündigt werden
- Aufstiegschancen

Instrumentelle Facetten - Umgebung

- Schutz vor arbeitsbedingten Erkrankungen
- Angenehmer Arbeitsplatz
- Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz
- Gut eingerichteter, schöner Arbeitsplatz

Instrumentelle Facetten - Zeit

- Optimale Arbeitszeit
- Genügend freie Zeit für mich
- Ausreichend Urlaub
- Ausreichend Pausen

Wertet man die Ergebnisse nach diesen Kategorien aus, zeigt sich eine klare Priorität in den Bereichen Instrumentell-Zeit und Materiell, während der soziale Aspekt die geringste Wichtigkeit aufweist.

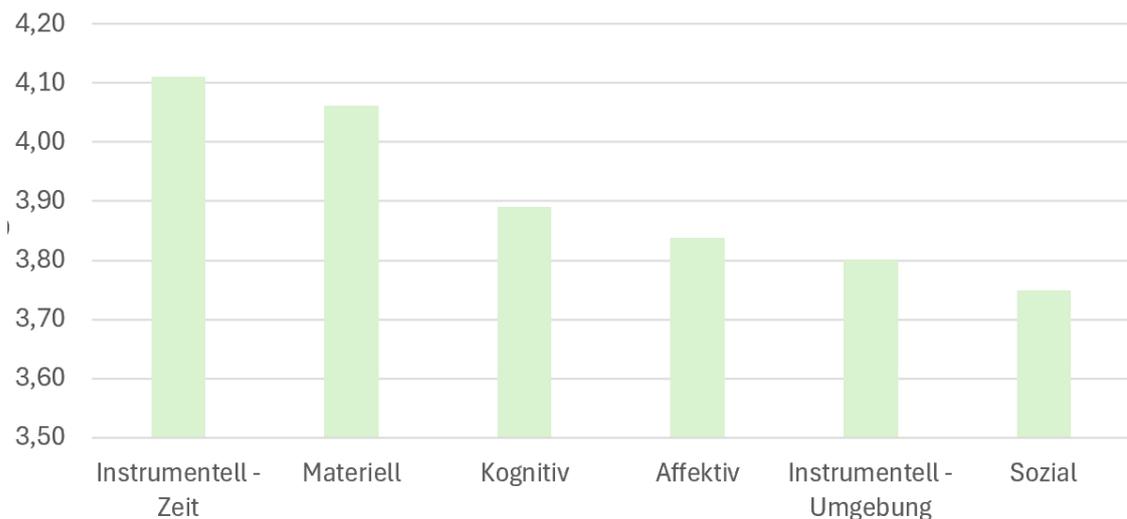


Abbildung 41: Erhobene Mittelwerte der Facetten-Kategorien

Eine Analyse der Erhebungsergebnisse in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Geschlechtsidentifikation und Arbeitszufriedenheits-Facetten zeigt sowohl in den Facetten an sich als auch in den übergeordneten Kategorien einen Unterschied in den Ausprägungen.

- Angehörige der Personengruppe, die sich der Geschlechtsidentifikation „weiblich“ zuordnen, zeigen eine überdurchschnittliche Präferenz zu den Kategorien „Instrumentell – Zeit“, „Materiell“ und „Instrumentell-Umgebung“
- Angehörige der Personengruppe, die sich der Geschlechtsidentifikation „männlich“ zuordnen, zeigen eine gleichhohe Präferenz zu den Kategorien „Instrumentell – Zeit“, „Materiell“ und „Kognitiv“, wobei die ersten beiden geringer ausgeprägt sind als bei der Vergleichsgruppe „weiblich“
- Angehörige der Personengruppe, die sich der Geschlechtsidentifikation „keine Angabe“ zuordnen, zeigen analog zur Vergleichsgruppe „weiblich“ eine überdurchschnittliche Präferenz zu den Kategorien „Instrumentell – Zeit“, „Materiell“, die Kategorie „Kognitiv“ ist mit Abstand am wenigsten relevant
- Angehörige der Personengruppe, die sich der Geschlechtsidentifikation „divers“ zuordnen, zeigen analog zur Vergleichsgruppe „weiblich“ und „keine Angabe“ eine überdurchschnittliche Präferenz zur Kategorie „Instrumentell – Zeit“, ebenso gibt es eine klare, überdurchschnittliche Priorität für die Kategorien „Instrumentell – Umgebung“ und „Sozial“

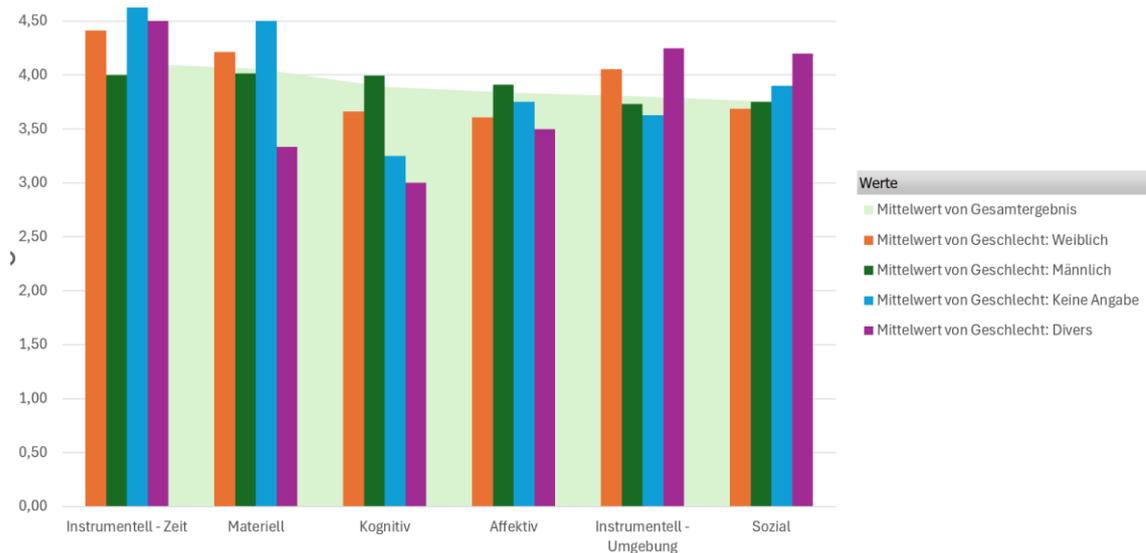


Abbildung 42: Facettenkategorien in Abhängigkeit der Geschlechtsidentifikation

Betrachtet man die einzelnen Facetten im Detail zeigt sich, dass es im vorderen Prioritätsdrittel nur drei komplette Überschneidungen gibt, nämlich optimale Arbeitszeit, Respekt von Kollegen und ausreichend Urlaub. Die ersten beiden durften als Top 2 der Gesamtliste auch so erwartet werden, ausreichend Urlaub war in diesem Ranking erst an sechster Stelle zu finden.

Geschlechts-identifikation	Weiblich	Männlich	Divers	Keine Angabe
Item	Optimale Arbeitszeit	Respekt von Kollegen	Respekt von Kollegen	Optimale Arbeitszeit
	Genügend freie Zeit für mich	Optimale Arbeitszeit	Genügend freie Zeit für mich	Genügend Geld
	Nicht gekündigt werden	Freude an der Arbeit	Nicht gekündigt werden	Ausreichend Urlaub
	Genügend Geld	Genügend Geld	Arbeit macht zufrieden	Respekt von Kollegen
	Ausreichend Urlaub	Arbeit macht zufrieden	Ausreichend Urlaub	Freude an der Arbeit
	Schutz vor arbeitsbedingten Erkrankungen	Anerkennung durch direkte Führungskraft	Schutz vor arbeitsbedingten Erkrankungen	Anerkennung durch direkte Führungskraft
	Angenehmer Arbeitsplatz	Genügend freie Zeit für mich	Angenehmer Arbeitsplatz	Aufstiegschancen
	Respekt von Kollegen	Ausreichend Urlaub	Optimale Arbeitszeit	Ausreichende Pausen

Tabelle 13: Hauptfacetten in Abhängigkeit der Geschlechtsidentifikation

Zur Überprüfung der Ergebnisse wurde unter Verwendung von DATAtab eine zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung durchgeführt, diese hat ergeben, dass es

- keinen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen des ersten Faktors Geschlecht: Divers, Geschlecht: Keine Angabe, Geschlecht: Männlich und Geschlecht: Weiblich in Bezug auf die abhängige Variable gibt, $p=0,944$,
- keinen Unterschied zwischen den Gruppen des zweiten Faktors Item-Kategorie in Bezug auf die abhängige Variable gibt, $p=0,253$,
- eine Wechselwirkung zwischen den beiden Variablen Item-Kategorie und " Geschlecht: Divers, Geschlecht: Keine Angabe, Geschlecht: Männlich und Geschlecht: Weiblich " in Bezug auf die abhängige Variable gibt, $p=0,03$.

	Quadratsumme	df	Mittelwert der Quadrate	F	p	η^2	η_p^2
Geschlecht: Divers, Geschlecht: Keine Angabe, Geschlecht: Männlich, Geschlecht: Weiblich	0,1	3	0,03	0,13	0,944	0	0,01
Item-Kategorie	5,36	4	1,34	1,48	0,253	0,13	0,26
A x B	6,54	12	0,55	2,15	0,03	0,16	0,34
Residuen (zwischen Probanden)	15,4	17	0,91				
Residuen (innerhalb von Probanden)	12,94	51	0,25				

Tabelle 14: ANOVA-Test Facettenkategorie – Geschlechtsidentifikation (DATAtab Team, 2024)

Eine Analyse der Erhebungsergebnisse in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Altersgruppe und Arbeitszufriedenheits-Facetten zeigt ein deutlich homogeneres Bild als zuvor bei der bei der Geschlechtsidentifikation, sowohl in den Facetten an sich als auch in den übergeordneten Kategorien weniger Unterschied in den Ausprägungen.

- Die Kategorien „Instrumentell-Zeit“ und „Sozial“ sind in allen Altersgruppen annähernd gleichverteilt
- Im Bereich der materiellen Facetten stellt die Altersgruppe 24-35 Jahre mit ihrem Spitzenwert eine positive Abweichung dar, während die Altersgruppe der 50–65-Jährigen hier ihre geringste Priorität sieht.
- Die Altersgruppe 34-49 Jahre legt den größten Wert auf den Bereich der kognitiven Facetten, die Kennlinie liegt mit Ihrem Verlauf ansonsten im allgemeinen Trend
- Die jüngste Altersgruppe (18-23 Jahre) zeigt deutlich unterdurchschnittliche Werte bei den affektiven Facetten und jenen aus dem Bereich „Instrumentell-Umgebung“, ansonsten besteht kein wesentlicher Unterschied zu den anderen Altersgruppen
- Auch die Gruppe der an Lebensjahren ältesten (50-65 Jahre) legt überdurchschnittlich Wert auf den Bereich Instrumentell-Umgebung, läuft sonst mit Ausnahme des materiellen und kognitiven Bereichs parallel mit der Altersgruppe darunter (36-49 Jahre)

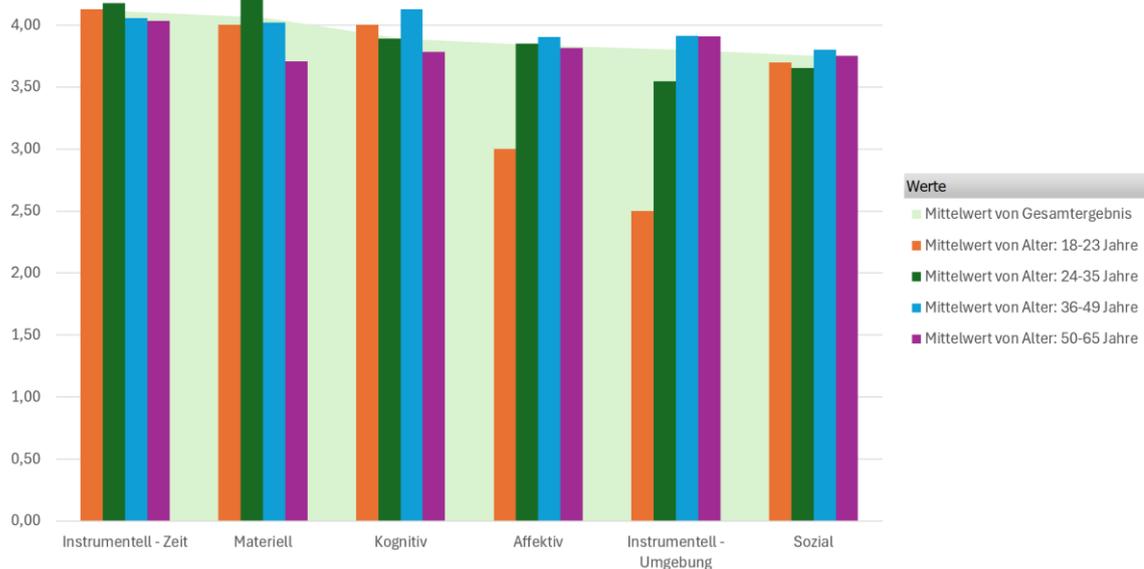


Abbildung 43: Facettenkategorien in Abhängigkeit der Altersgruppe

Eine Analyse der Ausprägung der einzelnen Facetten der Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Altersgruppe zeigt für die drei Gruppen älter als 23 Jahre einen überwiegend durchschnittlichen Verlauf mit unterschiedlichen Maxima. Für die Altersgruppe 24-35 Jahre liegt die Priorität bei der für sie optimalen Arbeitszeit, die Gruppe der 36–49-Jährigen strebt nach Zufriedenheit und die Gruppe der über 50 Jahre alten sucht nach Anerkennung durch die Führungskraft. Im Vergleich zu diesen drei Gruppen zeigen die jüngsten Probanden (18-23 Jahre) in alle Richtungen deutliche Abweichungen zum Durchschnitt, wobei deren Priorität bei einem sicheren Arbeitsplatz mit genügend freier Zeit für sich selbst liegt.

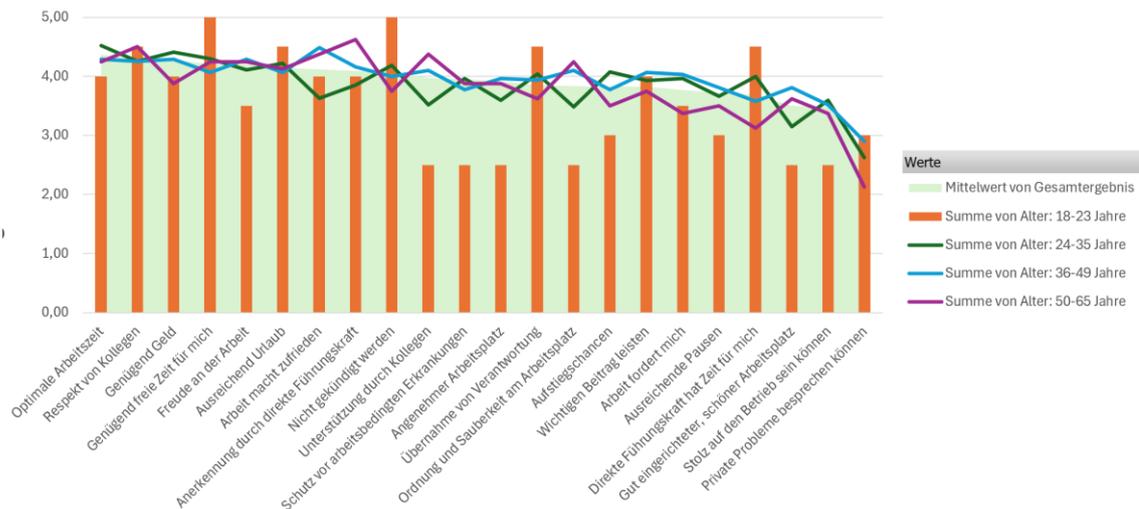


Abbildung 44: Facetten in Abhängigkeit von der Altersgruppe

Auch hier wurde zur Überprüfung der Ergebnisse unter Verwendung von DATAtab eine zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung durchgeführt, diese hat ergeben, dass es

- keinen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen des ersten Faktors Mittelwert von Alter: 18-23 Jahre, Mittelwert von Alter: 24-35 Jahre, Mittelwert von Alter: 36-49 Jahre und Mittelwert von Alter: 50-65 Jahre in Bezug auf die abhängige Variable gibt, $p=0,056$,
- keinen Unterschied zwischen den Gruppen des zweiten Faktors Item-Kategorie in Bezug auf die abhängige Variable gibt, $p=0,87$,
- keine Wechselwirkung zwischen den den beiden Variablen Item-Kategorie und "Mittelwert von Alter: 18-23 Jahre, Mittelwert von Alter: 24-35 Jahre, Mittelwert von Alter: 36-49 Jahre und Mittelwert von Alter: 50-65 Jahre " in Bezug auf die abhängige Variable gibt, $p=0,434$.

	Quadratsumme	df	Mittelwert der Quadrate	F	p	η^2	η_p^2
Mittelwert von Alter: 18-23 Jahre, Mittelwert von Alter: 24-35 Jahre, Mittelwert von Alter: 36-49 Jahre, Mittelwert von Alter: 50-65 Jahre	1,68	3	0,56	2,69	0,056	0,05	0,14
Item-Kategorie	1,08	4	0,27	0,31	0,87	0,03	0,07
A x B	2,58	12	0,22	1,03	0,434	0,08	0,2
Residuen (zwischen Probanden)	15,04	17	0,88				
Residuen (innerhalb von Probanden)	10,61	51	0,21				

Tabelle 15: ANOVA-Test Facettenkategorie – Altersgruppe (DATAtab Team, 2024)

Abschließend wurde noch eine Analyse der Erhebungsergebnisse in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Betriebszugehörigkeit und Arbeitszufriedenheits-Facetten vorgenommen. Diese zeigt von den drei Analysen die harmonischste Verteilung mit deutlich weniger Schwankungen in den Ausprägungen der einzelnen Gruppen.

- Jene Personen, die erst kurz im Unternehmen sind (Gruppe „0-3 Monate“) legen überdurchschnittlich viel Wert auf die Kategorie „Instrumentell-Zeit“ und deutlich unterdurchschnittlich wenig auf die Kategorie „Instrumentell-Umgebung“
- Die sonstigen Mitarbeitenden im ersten Jahr (Gruppe „>3-12 Monate“) setzen überdurchschnittliche Priorität auf die kognitive und affektive Kategorie, außerhalb der Extreme sind ihre Verläufe annähernd ident mit jenen der nächstälteren Gruppe „>1-3 Jahre“.
- Nach dem ersten Jahr der Unternehmenszugehörigkeit (Gruppe „>1-3 Jahre“) gibt es einen überdurchschnittlich hohen Fokus auf die materiellen Items, danach folgen die Kategorien „Instrumentell-Zeit“ und „Kognitiv“
- In der Betriebszugehörigkeitsphase „>3-7 Jahre“ gibt es als einzige einen annähernde Gleichverteilung der Prioritäten mit einer Schwankungsbreite von +/- 5% und bewegt sich jeweils am oder knapp unter dem Gesamtmittelwert
- Die Ergebnisse der Testpersonen, die mehr als sieben Jahre (Gruppe „<7 Jahre“) in einem Unternehmen sind, entsprechen mit Ausnahme der Kategorie „Instrumentell-Umgebung“ jenen der Gruppe „>1-3“ Jahre und liegen außer bei den materiellen Facetten immer über dem Durchschnitt

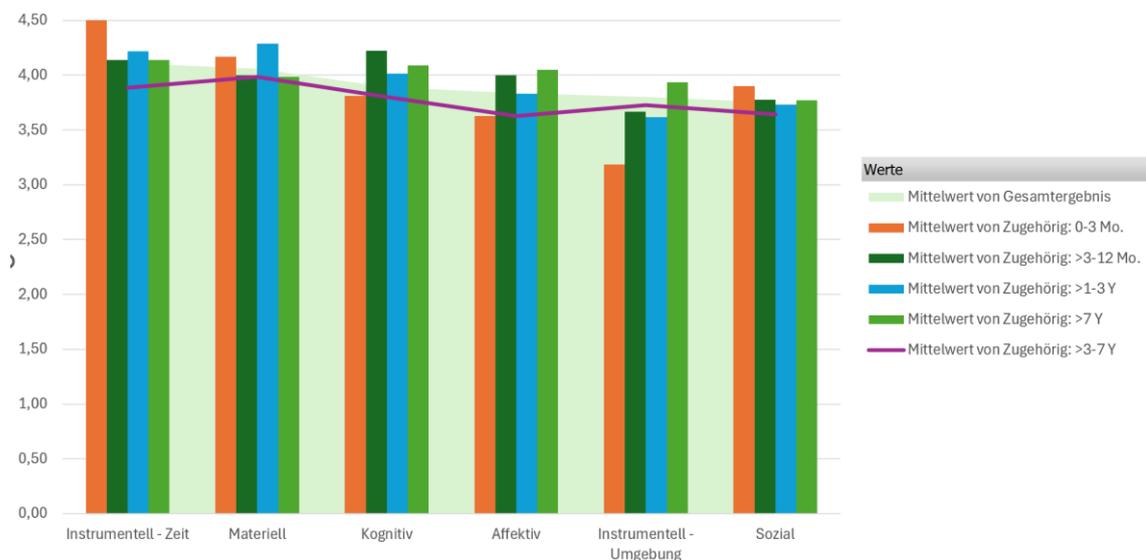


Abbildung 45: Facettenkategorien in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeit

Eine Detailanalyse der einzelnen Aspekte der Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeit zeigt, dass der Punkt „Optimale Arbeitszeiten“ in allen Gruppen unter den drei wichtigsten Facetten angesiedelt ist. In Entsprechung dazu ist der Wunsch nach genügend freier Zeit in den ersten drei Jahren hoch ausgeprägt, bei den Langgedienten wird das gegen ausreichend Urlaub getauscht.

Die Bezahlung spielt am Anfang des Beschäftigungsverhältnisses eine große Rolle, nach dem ersten Jahr wechselt das zum Wunsch nach Respekt von den Kollegen. In der Phase „3-7 Jahre“ spielen monetäre Anreize dann wieder eine größere Rolle als davor und danach. Nach einer Einarbeitungszeit wird im ersten Jahr (>3-12 Monate) Wert auf fordernde Arbeit und Anerkennung durch die Führungskraft gelegt, der Wunsch nach Zufriedenheit mit der Arbeit tritt erst nach drei Jahren in den Vordergrund.

Arbeitszufriedenheitsfacette	Zugehörigkeit: 0-3 Mo.	Zugehörigkeit: >3-12 Mo.	Zugehörigkeit: >1-3 Y	Zugehörigkeit: >3-7 Y	Zugehörigkeit: >7 Y
Optimale Arbeitszeit	4,50	4,44	4,53	4,15	4,40
Respekt von Kollegen	3,75	4,33	4,33	4,25	4,40
Genügend Geld	5,00	4,44	4,20	4,20	4,20
Genügend freie Zeit für mich	5,00	4,67	4,33	3,75	4,20
Freude an der Arbeit	4,25	4,22	4,27	4,00	4,30
Ausreichend Urlaub	4,50	4,00	4,07	4,00	4,35
Arbeit macht zufrieden	3,25	4,00	4,00	4,10	4,45
Anerkennung durch direkte Führungskraft	4,00	4,44	3,87	4,00	4,20
Nicht gekündigt werden	3,75	3,89	4,47	4,05	3,95
Arbeit fordert mich	4,00	4,44	3,73	3,45	4,25
Direkte Führungskraft hat Zeit für mich	4,50	3,67	4,00	3,35	3,75

Tabelle 16: Top 5-Facetten der Arbeitszufriedenheit in den Betriebszugehörigkeitsgruppen

Die Überprüfung der Ergebnisse unter Verwendung von DATAtab erfolgte in einer zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung, diese hat ergeben, dass es

- keinen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen des ersten Faktors Zugehörig: 0-3 Mo., Zugehörig: >3-12 Mo., Zugehörig: >1-3 Y, Zugehörig: >3-7 Y und Zugehörig: >7 Y in Bezug auf die abhängige Variable gibt, $p=0,107$,
- keinen Unterschied zwischen den Gruppen des zweiten Faktors Item-Kategorie in Bezug auf die abhängige Variable gibt, $p=0,785$,
- eine Wechselwirkung zwischen den beiden Variablen Item-Kategorie und "Zugehörig: 0-3 Mo., Zugehörig: >3-12 Mo., Zugehörig: >1-3 Y, Zugehörig: >3-7 Y und Zugehörig: >7 Y " in Bezug auf die abhängige Variable gibt, $p=0,001$.

	Quadratsumme	df	Mittelwert der Quadrate	F	p	η^2	η_p^2
Zugehörig: 0-3 Mo., Zugehörig: >3-12 Mo., Zugehörig: >1-3 Y, Zugehörig: >3-7 Y, Zugehörig: >7 Y	0,59	4	0,15	1,99	0,107	0,02	0,1
Item-Kategorie	1,38	4	0,35	0,43	0,785	0,06	0,09
A x B	3,55	16	0,22	2,99	0,001	0,15	0,41
Residuen (zwischen Probanden)	13,66	17	0,8				
Residuen (innerhalb von Probanden)	5,05	68	0,07				

Tabelle 17: ANOVA-Test Facettenkategorie – Unternehmenszugehörigkeit (DATAtab Team, 2024)

5.7 Fluktuation

In diesem Abschnitt soll analysiert werden, ob es auf Basis der Befragungsdaten einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen der erhobenen Arbeitszufriedenheit und der Absicht, die Stelle zu wechseln gibt. Wie unter Punkt 4.2.3 ausgeführt haben knapp 47% aller Befragten angegeben, innerhalb der nächsten 36 Monate ihre Stelle wechseln zu wollen. Setzt man diesen Wechselwunsch in Beziehung zum ermittelten Arbeitszufriedenheitstyp, so zeigt sich eine grundsätzliche Korrelation (vgl. Sibbertsen & Lehne, 2021) zwischen Arbeitszufriedenheit und Wechselwunsch.

50% der unzufriedenen Befragten, das ist annähernd jede* Vierte der Gesamtstichprobe, wollen in den nächsten 12 Monaten ihre Stelle wechseln, mehr als die Hälfte davon sucht bereits aktiv nach einem neuen Job. Unzufriedenheit, also ein negativ diskrepanter Soll-Ist-Vergleich, ist somit ein starker Indikator für kurzfristige Fluktuation.

Demgegenüber wollen nur 8,33% aller Zufriedenen in diesem Zeitraum wechseln, zwei Drittel davon sind bereits aktiv auf der Suche. 69,44% aller zufriedenen Befragten, das sind 36,76% der Gesamtstichprobe, sehen aktuell keinen Grund sich beruflich zu verändern, Zufriedene Mitarbeiter tendieren somit signifikant weniger zu kurzfristigen Wechseln, die stark von der Unzufriedenheit motiviert sind.

Arbeitszufriedenheit	Aktiv suchend	Wechsel binnen 6 Monaten	Wechsel binnen 12 Monate	Wechsel binnen 24-36 Monaten	Kein Grund zu wechseln	Gesamtergebnis
unzufrieden	13,24%	2,94%	7,35%	7,35%	16,18%	47,06%
zufrieden	2,94%	0,00%	1,47%	11,76%	36,76%	52,94%
Gesamtergebnis	16,18%	2,94%	8,82%	19,12%	52,94%	100,00%

Tabelle 18: KV1 - Fluktuation

Alle Arbeitszufriedenheitstypen, die zu einer Senkung des Anspruchsniveaus tendieren, wollen ihre Stelle wechseln – Unzufriedene sofort, Zufriedene hingegen langfristig. Unabhängig davon, ob es sich um unzufriedene oder zufriedene Befragte handelt, tendiert jeweils eine klare Mehrheit davon dazu, längerfristig im Unternehmen tätig zu bleiben. Zufriedene Mitarbeitende, die zur Beibehaltung oder Erhöhung ihres Anspruchsniveaus tendieren, werden zu 70% ihren Arbeitsplatz nicht wechseln.

Arbeitszufriedenheit	Aktiv suchend	Wechsel binnen 6 Monaten	Wechsel binnen 12 Monate	Wechsel binnen 24-36 Monaten	Kein Grund zu wechseln	Gesamtergebnis
unzufrieden	28,13%	6,25%	15,63%	15,63%	34,38%	100,00%
Senkung Anspruchsniveau	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Beibehaltung	13,33%	0,00%	13,33%	26,67%	46,67%	100,00%
Erhöhung	23,08%	15,38%	23,08%	7,69%	30,77%	100,00%
zufrieden	5,56%	0,00%	2,78%	22,22%	69,44%	100,00%
Senkung Anspruchsniveau	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Beibehaltung	0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	70,00%	100,00%
Erhöhung	8,00%	0,00%	0,00%	20,00%	72,00%	100,00%
Gesamtergebnis	16,18%	2,94%	8,82%	19,12%	52,94%	100,00%

Tabelle 19: KV3 - Fluktuation

Menschen, die beim Prozess der Arbeitszufriedenheit mit neuen Problemlösungsversuchen arbeiten, haben eine deutlich höhere Tendenz dazu, das Unternehmen nicht zu verlassen, als jene ohne Problemlösungsversuche. Annähernd 60% der Unzufriedenen mit Problemlösungsversuchen wollen das Unternehmen verlassen, dabei ist keine Tendenz bezüglich Kurz- oder Mittelfrist zu identifizieren.

Arbeitszufriedenheit	Aktiv suchend	Wechsel binnen 6 Monaten	Wechsel binnen 12 Monate	Wechsel binnen 24-36 Monaten	Kein Grund zu wechseln	Gesamtergebnis
unzufrieden	28,13%	6,25%	15,63%	15,63%	34,38%	100,00%
Ohne neue Problemlösungsversuche	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Mit neuen Problemlösungsversuchen	17,86%	7,14%	17,86%	17,86%	39,29%	100,00%
zufrieden	5,56%	0,00%	2,78%	22,22%	69,44%	100,00%
Ohne neue Problemlösungsversuche	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100,00%
Mit neuen Problemlösungsversuchen	5,88%	0,00%	2,94%	20,59%	70,59%	100,00%
Gesamtergebnis	16,18%	2,94%	8,82%	19,12%	52,94%	100,00%

Tabelle 20: KV4 – Fluktuation

6. Schlussfolgerungen aus der Analyse und Beantwortung der Forschungsfrage

Das Zürcher Modell Revisited (vgl. 2.2.6) ist eine Erweiterung des Zürcher Modells der Arbeitszufriedenheit und postuliert 36 theoretisch mögliche Arbeitszufriedenheitstypen. Im Rahmen der Untersuchung konnten mittels FEAT 15 davon nachgewiesen werden, also war aufgerundet jeder Fünfte Teilnehmende ein anderer Typus, der Einsatz dieses differenzierten Verfahrens hat sich somit bewährt.

In Bezug auf die Kernvariablen des FEAT zeigt sich, dass insbesondere die soziodemographischen Variablen Geschlecht und Alter wesentlichen Einfluss auf die Ausprägungen der Ergebnisse haben. Die ebenfalls abgefragte Variable Unternehmenszugehörigkeit hat auch Effekte, wirkt sich weniger intensiv auf die erhobenen Items aus.

Hypothese 1:

Die drei Facetten

- *Freude an der Arbeit*
- *Unterstützung durch Kollegen*
- *Berufliche Anerkennung durch die Führungskraft*

*haben aktuell den wesentlichsten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter*innen in IKT-Dienstleistungsunternehmen oder IKT-Abteilungen anderer Unternehmen.*

Die Auswertung und Analyse des FEAT ergab die nachfolgende Reihung der Wichtigkeit einzelner Facetten:

Gesamtstichprobe	Weiblich	Männlich	Divers	Keine Angabe
Optimale Arbeitszeit	Optimale Arbeitszeit	Respekt von Kollegen	Respekt von Kollegen	Optimale Arbeitszeit
Respekt von Kollegen	Genügend freie Zeit für mich	Optimale Arbeitszeit	Genügend freie Zeit für mich	Genügend Geld
Genügend Geld	Nicht gekündigt werden	Freude an der Arbeit	Nicht gekündigt werden	Ausreichend Urlaub

Tabelle 21: Wichtigkeit Facetten - Personengruppe

Es zeigt sich, dass bei den, repräsentativ für den IKT-Dienstleistungssektor stehenden, Befragten also nicht eine Kombination aus affektiven und sozialen Aspekten im Vordergrund stehen, sondern solche aus dem instrumentellen, sozialen und materiellen Bereich. Die obige Tabelle ist nur beispielhaft angeführt, keine der untersuchten soziodemographisch definierten Gruppen weist eine der Annahme entsprechende Prioritätenreihung auf. Die Hypothese 1 kann somit nicht bestätigt werden.

Es zeigte sich ebenso, dass es bei der Prioritätenreihung einen eindeutigen Unterschied zwischen den einzelnen Personengruppen gibt. Einigkeit gibt es lediglich im Wunsch nach ausreichend und optimal gelegener arbeitsfreier Zeit. Ansonsten zeigt sich vor allem bei älteren, männlichen und längerzugehörigen Personen einen Trend in Richtung der kognitiven Facetten, der sich später wieder umkehrt.

Hypothese 2:

*Es gibt auch bei Mitarbeiter*innen in IKT-Dienstleistungsunternehmen oder IKT-Abteilungen anderer Unternehmen einen negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Absicht den Arbeitsplatz in absehbarer Zeit zu wechseln.*

Die Daten zeigen eindeutig, dass Arbeitsunzufriedenheit stark mit einer kurzfristigen Fluktuation verbunden ist. Unzufriedene Mitarbeiter planen viel häufiger einen baldigen Wechsel, während zufriedene Mitarbeiter in der Regel langfristig im Unternehmen bleiben wollen. Die Wechselbereitschaft bei zufriedenen Mitarbeitern steigt erst nach einem langfristigeren Zeitraum (24-36 Monate) an. Die Hypothese 2 kann somit bestätigt werden.

Bei der Untersuchung konnte dabei diesbezüglich kein signifikanter Unterschied zwischen den untersuchten soziodemographisch definierten Gruppen in Bezug auf das Fluktuationsverhalten nachgewiesen werden, die Fluktuation korreliert aber stets mit dem Arbeitszufriedenheitstypen.

Hypothese 3:

Arbeitszufriedenheit ist in den untersuchten Gruppen nicht gleichverteilt.

Da sehr viele Arbeitszufriedenheitstypen nur einmalig vorgekommen sind, erfolgte die Überprüfung dieser Hypothese nicht über die Typen, sondern über die Kernvariablen der Arbeitszufriedenheit, aus denen sich in weiterer Folge der Arbeitszufriedenheitstyp aggregieren lässt.

Bei der Prüfung dieser Hypothese war zu beachten, dass nicht in allen soziodemographischen Gruppen eine ausreichend hohe Anzahl an Mitgliedern zu finden war, die eine manuelle und/oder rechnerische Identifikation statistischer Ausreißer ermöglicht hat. Um den inklusiven Ansatz der Studie nicht zu gefährden, wurden daher auch solche Kleinstgruppen in den Vergleich mitaufgenommen.

Die Daten zeigen in allen untersuchten Konstellationen mindestens bei jeweils einer Untergruppe einen signifikanten Unterschied gegenüber den anderen in der Verteilung. Auch bei einer testweise gefilterten Untersuchung, bei der Einmalnennungen für die Auswertung nicht berücksichtigt wurden, konnte kein Beweise für eine Gleichverteilung der Ausprägungen erbracht werden. Die Hypothese 3 ist somit zu bestätigen.

Die Forschungsfrage *welche Facetten der Arbeitssituation aktuell den höchsten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter*innen in IKT-Dienstleistungsunternehmen oder IKT-Abteilungen anderer Unternehmen haben*, kann somit wie folgt beantwortet werden:

Die drei Facetten mit der höchsten Wichtigkeit für die Gesamtstichprobe sind „Optimale Arbeitszeit“, „Respekt von Kollegen“ und „Genügend Geld“. Es gilt dabei zu beachten, dass diese drei sicher nicht für alle soziodemographischen Gruppen Gültigkeit haben, sondern jeweils personenzentriert zu betrachten und zu adaptieren sind. Dies ist insofern von Relevanz, da Arbeitsunzufriedenheit nachweislich in direktem Zusammenhang mit höherer, kurzfristiger Mitarbeiter*innenfluktuation steht.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Arbeitszufriedenheit ist ein in Theorie und Praxis vieldiskutiertes, aber jedenfalls relevantes Konstrukt aus dem Bereich der Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie. Zufriedenheit ist dabei kein hundertprozentiger Garant dafür, dass Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz nicht wechseln, da dies auch bei positiver oder kongruenter Diskrepanz ein logischer nächster Karriereschritt sein kann. Umgekehrt erhöht Arbeitsunzufriedenheit aber signifikant den Willen bzw. die Bereitschaft der Unzufriedenen die Arbeitssituation zu verändern, was zumeist mit einer Kündigung einhergeht (Fietze, 2011).

Arbeitszufriedenheit ist eine komplexe Thematik, die, analog zu anderen Formen der Zufriedenheitsforschung, nur schwer als alleinstehendes Konstrukt erfasst werden kann. Insofern ist insbesondere die einmalige Erhebung von Arbeitszufriedenheitsfaktoren, wie sie hier der Fall war, nur als Momentaufnahme zu sehen, die einen (tages)aktuellen Stand abfragt. Will man nachhaltig Feststellungen über die Lage einer Organisation bzw. ihrer Mitarbeitenden in Bezug auf das Zufriedenheitsniveau machen, ist eine wiederholte Erhebung und eine aus den Ergebnissen abgeleitete Veränderungsdarstellung unumgänglich. Insbesondere dann, wenn seitens des Unternehmens Maßnahmen gesetzt wurden, ist die Arbeitszufriedenheitsmessung ein gutes Instrument zur Erhebung der daraus resultierenden Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. (Ferreira, 2020, S. 101)

Die Anwendung eines Fragebogens wie dem FEAT, der nicht nur den gerade empfundenen Zufriedenheitsstatus abfragt, ermöglicht dabei durch seine Struktur und die erhobenen Items einen detaillierten Blick auf jene Faktoren, die einen Einfluss auf eben diese Arbeitszufriedenheit haben. (Ferreira, 2009) Dennoch gibt selbst ein so strukturierter und in der Praxis tausendfach bewährter Fragebogen im Endeffekt nur Auskunft über einen Status, nicht aber über Konsequenzen aus diesem oder gar eine Anleitung zur Verbesserung des Status, sofern dies im Einzelfall notwendig bzw. wünschenswert wäre. Es ist aus ho. Sicht daher immer im Vorfeld einer Erhebung zu bedenken, ob bzw. welche sonstigen Items im Zuge der Erhebung abzufragen sind, um so spezifische Ableitungen wie z.B. potenzielle Abgänge treffen zu können.

IKT-Berufe sind weiterhin nachweislich männerdominiert (vgl. Zucco, 2020), das spiegelt sich auch in der Befragten-Diversifikation dieser Untersuchung wider (vgl. 4.2.1.). Da in allen Gruppen, die sich nicht mit dem männlichen Geschlecht identifizieren, mehrheitlich ein negativ diskrepanter Soll-Ist-Vergleich erhoben wurde (vgl. Punkt 5.5), stellt sich die Frage ob Männer in der IKT-Branche rein prinzipiell und/oder im jeweiligen konkreten eigenen Arbeitsumfeld Vorteile eingeräumt bekommen bzw. sich schaffen, die sich in weiterer Folge in einer höheren Arbeitszufriedenheit niederschlagen. Diverse Studien (Kostal, 2020) weisen darauf hin, eine konkrete Untersuchung des Zusammenhangs im IKT-Dienstleistungssektor konnte im Zuge der Recherche nicht gefunden werden. Insofern wäre es angesichts des Fachkräftemangels im IKT-Dienstleistungssektor ratsam, Arbeitszufriedenheitsstudien speziell für jene Menschen zu machen und daraus konkrete Maßnahmen zur Attraktivierung des IT-Berufs für alle Gruppen abzuleiten.

Insgesamt lässt sich abschließend sagen, dass Arbeitszufriedenheitsmessung nicht die ultimative Lösung, aber ein brauchbares Werkzeug für Unternehmen und Führungskräfte ist. Dabei muss klar sein, dass die Erhebung immer nur eine Momentaufnahme widerspiegelt und Arbeitszufriedenheit nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern immer in Wechselwirkung mit der sonstigen Zufriedenheit (privat, Familie, etc.) der Mitarbeitenden steht. So unterschiedlich viele Arbeitszufriedenheitstypen es gibt, so differenziert müssen dann auch die Maßnahmen zur Verbesserung des Zufriedenheitslevels gesetzt werden, um nachhaltig zu wirken – insbesondere da auch innerhalb des gleichen Typus eine unterschiedliche Gewichtung der Facetten üblich ist.

Literaturverzeichnis

- AMS. (2020). *Hohe Dynamik am österreichischen Arbeitsmarkt, Spezialthema zum Arbeitsmarkt*, Februar 2020. Online In https://forschungsnetzwerk.ams.at/dam/jcr:bc2d2c4c-fe7b-4933-b9c6-a5f132b5829e/001_spezialthema_02-2020-ams-2019.pdf (abgerufen am 23.09.2024)
- AMS. (2024). Übersicht über den Arbeitsmarkt, August 2024. Online In <https://www.ams.at/arbeitsmarktdaten-und-medien/arbeitsmarkt-daten-und-arbeitsmarkt-forschung/berichte-und-auswertungen> (abgerufen 23.04.2024)
- Babbage C. (1832/2009). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Digitally Printed Version 2009. New York: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. Online In https://rybn.org/human_computers/articles/Babbage_Charles_On_the_Economy_of_Machinery_and_Manufactures.pdf (abgerufen 23.09.2024)
- Balzer, W.K., Smith, P.C., Kravitz, D.E., Lovell, S.E., Paul, K.B., Reilly, B.A. & Reilly C. E. (eds.) (1990) *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*. Bowling Green: Bowling Green State University.
- Bauer, A., Böhm, D., Greinstetter, H. & Klausner C. (2007). *Die Hawthorne-Experimente - Studienarbeit*. München: Grin Verlag
- Baumgartner, C. & Udris, J. (2006). Das „Zürcher Modell“ der Arbeitszufriedenheit – 30 Jahre „still going strong“. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*, 111-134. Göttingen: Hogrefe
- Beghini, V., Cattaneo, U. & Pozzan, E. (2019). *A quantum leap for gender equality : for a better future of work for all*. Genf: International Labour Office. Online In <https://www.ilo.org/publications/major-publications/quantum-leap-gender-equality-better-future-work-all> (abgerufen am 23.09.2024)
- Berger, D. (2020, 4. Jänner). Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitszufriedenheit?. Wissenschaftsblog Fernhochschule The Mobile University. Online In <https://www.wipub.net/welche-faktoren-beeinflussen-die-arbeitszufriedenheit/> (abgerufen am 23.09.2024)
- Bierhoff, H.W. (2000). *Attribution*. Spektrum.de. Online In <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/attribution/1584> (abgerufen 23.09.2024)
- Biffi, G., Faustmann, A., Gabriel, D., Leoni, T., Mayrhuber, C. & Rückert E. (2012). *Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen*. Donau-Universität Krems, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. Online In https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-4224/S_2012_PSYCHISCHEBELASTUNGEN_44034.pdf (abgerufen 23.09.2024)
- Borg, I. & Staufenbiel, T. (1991). Ein idiographisches Modell und Meßverfahren für Arbeitswerte und Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*, 157–175. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen* (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie, 3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe
- Borg, I. (2006). Arbeitswerte, Arbeitszufriedenheit und ihre Beziehungen. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde*, 61–79. Göttingen: Hogrefe.

- Bortz, J. & Döring, N. (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer
- Boumans, N.P., de Jong, H.J., & Janssen, S.M. (2011). Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers' Outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development*, 73(4), 331-350. Online In *The International Journal of Aging and Human Development - Volume 73, Number 4, Dec 01, 2011* (sagepub.com) (abgerufen am 23.09.2024)
- Britzke, J. & Schupp, J. (2016). *SOEP Wave Report 2016*. Berlin: DIW Berlin
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*, 11, 281-284
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71-74
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Verlag Hans Huber
- Brush, D.H., Moch, M.K. & Pooyan, A. (1987). Individual Demographic Differences and Job Satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 139-155
- Buck, C., GERMELMANN, C.C. & EYMAN, T. (2014). Werte und Motive als Treiber der Smartphone-Nutzungsaktivitäten – Eine empirische Studie. Bayreuther Arbeitspapiere zur Wirtschaftsinformatik No. 59. Bayreuth: Universität Bayreuth. Online In <https://hdl.handle.net/10419/103475> (abgerufen 23.09.2024)
- Bundesamt für Statistik. (2006). *Steckbrief – Nomenklatur: IKT-Sektor und Medien*. Online In: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjv263R67f8AhVjhv0HHcztAuQQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fdam-api.bfs.admin.ch%2Fhub%2Fapi%2Fdam%2Fassets%2F4062120%2Fmaster&usg=AOvVaw0pXtVw8YDH5vBGc_phSw-d (heruntergeladen am 09.01.2022)
- Busse, R. & Warner, M. (2017). The legacy of the hawthorne experiments: A critical analysis of the human relations school of thought. *History of Economic Ideas*. 25. 91-114. Online In <http://dx.doi.org/10.19272/201706102004> (abgerufen 23.09.2024).
- Büssing, A., Herbig, B., Bissels, T., & Krüsken, J. (2005). Formen der Arbeitszufriedenheit und Handlungsqualität in Arbeits- und Nicht-Arbeitskontexten. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*, 135-159. Göttingen: Hogrefe
- Büssing, A. (1988). *Kontrollmotivation und Tätigkeit. Theoretische Überlegungen zu einem tätigkeitspsychologischen Konzept der Kontrollmotivation unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitstätigkeit* (Forschungsberichte aus dem Fachbereich Psychologie der Universität Osnabrück, Nr. 63). Osnabrück: Selbstverlag der Universität Osnabrück
- Büssing, A. (1991) Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In: Fischer, L. (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*, 85-113, Göttingen: Hogrefe Verlag
- DATAtab Team. (2024). DATAtab: Online Statistics Calculator. DATAtab e.U. Graz, Austria. URL <https://datatab.de> (abgerufen 29.09.2024)

- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55, 34-43. Online In <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34> (abgerufen 23.09.2024)
- Ehrlich, C. (2008): Fragebogen zur Erfassung motivationsfördernder Arbeitsbedingungen. *Wirtschaftspsychologie, Heft 4*, 77-90. Online In <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/d4a6f7bd-c99b-71e4-d106-a4fc3908472e/1/aufdeutsch.pdf> (abgerufen am 23.09.2024)
- Faturochman; F. (1997). The Job Characteristics Theory: A Review. *Buletin Psikologi*. V, 2. December, 1997, 1-13. Online In <https://journal.ugm.ac.id/buletinpsikologi/article/download/13552/9718> (abgerufen 23.09.2024)
- Ferreira, Y., Suelzenbrueck, S. & Sauer, S. (2017). Zurich Model Revisited – validation of the model of different forms of work satisfaction. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(4), 157–168
- Ferreira, Y. (2001). *Auswahl flexibler Arbeitszeitmodelle und ihre Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Ergon GmbH.
- Ferreira, Y. (2006). Arbeitszufriedenheit als Indikator arbeitswissenschaftlicher und -psychologischer Gestaltungspotenziale. [Konferenzbeitrag] In: *Innovationen für Arbeit und Organisation*. 52. Arbeitswissenschaftlicher Kongress, 20.-22. März 2006 Stuttgart (411-414), Dortmund: GfA Press
- Ferreira, Y. (2007). Evaluation von Instrumenten zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen. Ist das Konzept der Arbeitszufriedenheit noch zeitgemäß?. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 61(2), 87-94
- Ferreira, Y. (2009). FEAT – Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen: Zukunftsperspektive für das Züricher Modell. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie* 53(4), 177–193
- Ferreira, Y. (2020). *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Stuttgart: Kohlhammer
- Ferreira, Y. & Zweck, B. (2023). Arbeitszufriedenheit messen: Drei Methoden im Vergleich. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2|2023, 32-38. Online In https://www.researchgate.net/publication/371632515_ferreira_zweck_2023_arbeitszufriedenheit_messen (abgerufen am 23.09.2024)
- Fietze S. (2011). *Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: „Wer schaffen will, muss fröhlich sein!*. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research 388. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
- Fincham, F. & Hewstone, M. (2001). Attributionstheorie und -forschung – Von den Grundlagen zur Anwendung. In: Stroebe, W.; Jonas, K.; Hewstone, M. (Hrsg.): *Sozialpsychologie – Eine Einführung* (4. überarbeitete Auflage), 215-262. Berlin: Springer Verlag
- Fischer, L. & Lück, H.E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 64-76.
- Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme*. Göttingen: Hogrefe Verlag
- Fischer, L. (1991). *Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie* (Bd. 5). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie

- Fischer, L. (Hrsg.) (2006). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag
- Gallup. (2021). *Engagement Index 2021*. Online In <https://www.gallup.com/de/321938/engagement-index-deutschland-2020.aspx?thank-you-report-form=1> (heruntergeladen am 09.01.2022)
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie* (5. Auflage), Stuttgart: Kohlhammer
- Geisberger, T. & Glaser, T. (2021). Gender Pay Gap: Analysen zum geschlechtsspezifischen Lohnunterschied. In *Statistische Nachrichten 6/2021*, 434-447. Online In https://www.statistik.at/fileadmin/pages/362/VSE2018_GPG_06_2021_126258.pdf (abgerufen am 23.09.2024)
- Greenberg, J. & Baron, R. (2008). *Behaviour in organizations* (9th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Grube, A. & Hertel, G.. (2008). Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*. 10. 18-29. Online In (PDF) [Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit \(researchgate.net\)](#) (abgerufen am 23.09.2024)
- Grund, C. & Sliwka, D. (2001). *The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction – Empirical Evidence and Theoretical Implications*, IZA DP No. 387. Bonn: Universität Bonn. Online In <https://docs.iza.org/dp387.pdf> (abgerufen am 23.09.2024)
- Gunkel, J. (2010). *Formen der Arbeitszufriedenheit und Kreativität*. [Doktorarbeit, Technische Universität München] Deutsche Nationalbibliothek. Online In <https://d-nb.info/1007350229/34> (abgerufen am 23.09.2024)
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975): Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170. Online In <https://doi.org/10.1037/h0076546> (abgerufen am 23.09.2024)
- Hammermann, A., Schmidt J., Stettes, O. (2022). Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Dynamik von Personalbewegungen und deren Einflussfaktoren. IW-Analysen 149. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Online In https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2022/Analysen_Nr._149_Fluktuation-Arbeitsmarkt.pdf (abgerufen am 23.09.2024)
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin:Springer
- Heider, F. (1977). *Psychologie der interpersonellen Beziehungen*. Stuttgart: Klett
- Hernández, A., Drasgow, F., & González-Romá, V. (2004). Investigating the Functioning of a Middle Category by Means of a Mixed-Measurement Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 687–699. Online In <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.687> (abgerufen 23.09.2024)
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (2010). *The Motivation to Work* (12. Auflage). New York: Wiley
- Hirsch-Kreinsen, H. (2015). *Digitalisierung von Arbeit: Folgen, Grenzen und Perspektiven - Soziologisches Arbeitspapier Nr. 43/2015*. Dortmund: Technische Universität Dortmund. Online In [Zuarbeiten zu Forschungsprojekten \(d-nb.info\)](#) (abgerufen 23.09.2024)

- Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Perrewé, P.L., Witt, L.A. & Kiewitz, C. (2001). A Note on the Nonlinearity of the Age-Job-Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1223-1237. Online In <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02671.x> (abgerufen am 23.09.2024)
- Hoff, E. (2008). Block 4: (Un-)Zufriedenheit mit Arbeitsalltag und Berufsverlauf [Vorlesung] Arbeits- und Berufspsychologie, Berlin, Freie Universität Berlin. Online In https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/psychologie/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ss08/12682/block4_unzufriedenheit.pdf (abgerufen am 23.09.2024)
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper Co.
- House, R.J. & Widgor, L.A. (1967). HERZBERG'S DUAL-FACTOR THEORY OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION: A REVIEW OF THE EVIDENCE AND A CRITICISM. *PERSONELL PSYCHOLOGY*, Volume 20, Issue 4, 369-390
- Hulin, C. L., & Smith, P. A. (1967). An empirical investigation of two implications of the two-factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51(5, Pt.1), 396–402. Online In <https://doi.org/10.1037/h0025094> (abgerufen am 23.09.2024)
- ibw. (2012). *IT-Qualifikationen 2025 – Analysen zu Angebot und Nachfrage*. Online In: <https://www.wko.at/oe/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/studie-it-qualifikationen-2025.pdf> (abgerufen 23.09.2024)
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (2022). *Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Dynamik von Personalbewegungen und deren Einflussfaktoren*. Online In https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2022/Analysen_Nr._149_Fluktuation-Arbeitsmarkt.pdf (abgerufen 23.09.2024)
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W. & Paul, K. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200. Online In <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193> (abgerufen am 23.09.2024)
- iwi. (2022). *Qualifikationen für die österreichische Industrie*. Online In: <https://www.wko.at/oe/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/endbericht-quali-oest-industrie.pdf> (abgerufen 23.09.2024)
- KIHS. (2022). *IKT-Statusreport 2022*. Online In: <https://www.wko.at/ktn/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/ikt-statusreport-2022.pdf> (abgerufen 23.09.2024)
- Kil, M., Leffelsend, S. & Metz-Göckel, H. (2000). Zum Einsatz einer revidierten und erweiterten Fassung des Job Diagnostics Survey im Dienstleistungs- und Verwaltungssektor. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(3), 115-128
- Kirchler, E. (Hg.) (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3. Aufl. Wien: UTB
- Kolb, P. (1996). *Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitern in Unternehmen*. Frankfurt am Main: Lang
- Kostal, C. (2022). „Frauen im IT-Sektor“: “Eine Untersuchung der männerdominierten Branche aus der Perspektive des weiblichen Geschlechts“. [Masterarbeit, Universität Wien]. Online In <https://theses.univie.ac.at/detail/64842> (abgerufen am 23.09.2024)

- Lesch, h., Schäfer, H. & Schmidt, J. (2011). *Arbeitszufriedenheit in Deutschland: Messkonzepte und empirische Befunde*. IW-Analysen No. 70. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW)
- Liebig, C. (2006). Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument: Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit. Wiesbaden: DUV
- Lipburger, P.M. (1988). "Quoniam si quis vult operari, nec manducet ...": Auffassungen von der Arbeit vor allem im Mittelalter. *Mitt(h)eilungen der Gesellschaft für Salzburger Landeskunde* 128, 47-86. Online In https://www.zobodat.at/pdf/MGSL_128_0047-0086.pdf (abgerufen 23.09.2024)
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, S. 4., 309-336. Online In [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lück, H. (2009). Der Hawthorne-Effekt – ein Effekt für viele Gelegenheiten?. *Gruppendynamik* 40, 102–114. Online In <https://doi.org/10.1007/s11612-009-0055-1> (abgerufen 23.09.2024)
- Luczak, H. (1997). *Arbeitswissenschaft*. Berlin: Springer
- Martin, A. & Cardinali, L. (2021). *Soziographie der Arbeitszufriedenheit*, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 61. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung. Online In <https://hdl.handle.net/10419/237730> (abgerufen 23.09.2024)
- Martin, A. (2022). *Betriebszugehörigkeitsdauer und Arbeitszufriedenheit*, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 63. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung. Online In <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/263251/1/1815399503.pdf> (abgerufen 23.09.2024)
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. Online In <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (abgerufen 23.09.2024)
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194
- Mayo, E. (1945). THE SOCIAL PROBLEMS OF AN INDUSTRIAL CIVILIZATION. (4. Auflage). Boston: Harvard University. Online In <https://ia801308.us.archive.org/1/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf> (abgerufen 23.09.2024)
- Mehrabian, A., & Blum, J. S. (1996). Temperament and personality as functions of age. *The International Journal of Aging and Human Development*, 42(4), 251-269. Online In <https://journals.sagepub.com/toc/ahdb/42/4> (abgerufen 23.09.2024)
- Methfessel, B. (2020). Maslows Bedürfnistheorie und ihre Bedeutung für die Fachdidaktik. *HiBiFo – Haushalt in Bildung & Forschung*, 1-2020, S. 69-86. Online In <https://doi.org/10.3224/hibifo.v9i1.05> (abgerufen am 23.09.2024)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326 Online In [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X) (abgerufen 23.09.2024)
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

- Neuhaus, A. (2009). *Das „Arbeitnehmerkündigungsverhalten“ als Teilaspekt einer allgemeinen Theorie von Fluktuation*. Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität Münster. Online In: https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/552e5631-1f6d-43a0-92c6-8e3e43dffa9/diss_neuhaus_buchblock.pdf (abgerufen 23.09.2024)
- Neuberger, O. (1974). *Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)*. Bern: Verlag Hans Huber
- Nunally, J. (1978). *Psychometric Theory* (Second Edition). New York: McGraw-Hill
- OECD. (2007). *INFORMATION ECONOMY – SECTOR DEFINITIONS BASED ON THE INTERNATIONAL STANDARD INDUSTRY CLASSIFICATION (ISIC 4)*. Online In: [https://one.oecd.org/document/DSTI/ICCP/IIS\(2006\)2/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/ICCP/IIS(2006)2/FINAL/en/pdf) (abgerufen 23.09.2024)
- Olejniczak, M.; Salmon, D.; Matiaske, W. & Fietze, S. (2014). *Arbeitsbedingungen in Jobcentern: Gemeinsame Einrichtungen nach § 44b SGB II Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsumfeld, psychischer Belastung und Arbeitszufriedenheit: Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, No. 28*. Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung. Online In <https://hdl.handle.net/10419/95980> (abgerufen 23.09.2024)
- Oswald, N. (2014). *Was macht einen „guten“ Arbeitsplatz aus? Theoretische und empirische Untersuchung des Phänomens der Arbeitszufriedenheit*. [Masterarbeit, Karl-Franzens-Universität Graz] Open Access Publikationsserver Universität Graz. Online In <https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/content/titleinfo/242460/full.pdf> (abgerufen am 23.09.2024)
- Porter, L.W. (1962). Job attitudes in management. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 375-384. Online In <https://psycnet.apa.org/record/1963-05789-001> (abgerufen am 23.09.2024)
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2009). Job satisfaction in organizational research. *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. 196-212. Online In https://www.researchgate.net/publication/284634393_Job_satisfaction_in_organizational_research (abgerufen 23.09.2024)
- Raml, R. (2009). Eine theoretische Evaluierung des Arbeitsklima Index. In *Arbeitsklima und Arbeitnehmerpolitik, Schriftenreihe Österreichischer Arbeitsklima Index 1, Nr. 149/2009*. Linz: Kammer für Arbeiter und Angestellte für OÖ. 18-29 Online In https://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitsklimaindex/AKI_Schriftenreihe_Band_1.pdf (abgerufen am 23.09.2024)
- Renz, J. (2003). *Wahrnehmung und Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit: Eine differentialpsychologische Betrachtung unter Berücksichtigung individueller Unsicherheitstoleranz*. [Dissertation, Universität Freiburg] ams-Forschungsnetzwerk. Online In https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/renz2003_Wahrnehmung_Auswirkungen_Arbeitsplatzunsicherheit.pdf (abgerufen 23.09.2024)

- Roedenbeck, M.R.H. (2004). A Complex Model of Job Satisfaction | Ein komplexes Modell der Arbeitszufriedenheit: Theoretische Grundlagen unter Berücksichtigung wichtiger Ergebnisse der Zufriedenheitsforschung und Darstellung eines ersten dynamisch-programmierten Operationalisierungsansatzes [Diplomarbeit, Lehrstuhl Organisation, Personalwesen und Führungslehre des Institutes für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät VIII Berlin] Online In https://www.researchgate.net/publication/276418356_A_Complex_Model_of_Job_Satisfaction_Ein_komplexes_Modell_der_Arbeitszufriedenheit_Theoretische_Grundlagen_unter_Beruecksichtigung_wichtiger_Ergebnisse_der_Zufriedenheitsforschung_und_Darstellung_eines_ (abgerufen 23.09.2024)
- Roedenbeck, M.R.H. (2008). Theoretische Grundlagen eines komplexen Modells der Arbeitszufriedenheit (KMA) – Eine theoretische Meta-Analyse. *Journal für Psychologie*, Jg. 16 (2008), Ausgabe 1, 1-19 Online In https://www.researchgate.net/publication/307927850_Theoretische_Grundlagen_eines_komplexen_Modells_der_Arbeitszufriedenheit_KMA_-_Eine_theoretische_Meta-Analyse (abgerufen 23.09.2024)
- Rothbaum, F., Weisz, J. & Snyder, S. (1982). Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 5–37. Online In <https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.5> (abgerufen am 23.09.2024)
- Rotter, J.B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York. Prentice Hall
- Schanz, G. (2000). *Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*. 3. Auflage. München: Verlag Vahlen
- Schiff, A. & Raml, R. (2016). Die Verortung des Arbeitsklima Index im soziologischen, psychologischen und ökonomischen Theorienspektrum. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich. Online In https://ooe.arbeiterkammer.at/service/infosundzeitschriften/arbeitsklimaindex/B_2016_Die_Verortung_des_Arbeitsklima_Index.pdf (abgerufen am 23.09.2024)
- Schlögl, M. (2021). *Der motivations- und leistungsorientierte Arbeitsplatz Einfluss des Qualitätssicherungssystems International Featured Standard Food (IFS) auf die Arbeitsplatzgestaltung aus der Perspektive des Job Characteristics Model (JCM)*. [Masterarbeit, Karl-Franzens-Universität Graz]. Online In <https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/download/pdf/6286405?originalFilename=true>
- Schmid, S. (2016, 10. Juni). Wie Maslows Pyramide in China getestet wurde. Handelszeitung. Online In <https://www.handelszeitung.ch/blogs/free-lunch/wie-maslows-pyramide-china-getestet-wurde-1110774> (abgerufen 23.09.2024)
- Schmidt, K.-H., Kleinbeck, U., Ottmann, W. & Seidel, B. (1985). Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 29, 162-172.
- Schön, C. (2010). *Kaltakquise – der direkte Weg zum Kunden*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH
- Schramel, M. (2019). Der gute Tag für junge Lehrerinnen und Lehrer an der Pflichtschule: Eine qualitative und quantitative Studie. *R&E-SOURCE*. Online In <https://journal.ph-noe.ac.at/index.php/resource/article/view/692> (abgerufen 23.09.2024)

- Schütz, J. (2007). Zwischen Beanspruchung und Burnout: Wechselseitige Zufriedenheitszuschreibungen im System des lebenslangen Lernens. *Pädagogischer Blick*, 15(4), 216-225.
- Schütz, J. (2009). *Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit: Eine bildungsbereichsübergreifende Studie*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. Online In <https://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/44508/file/6001627w.pdf> (abgerufen am 23.09.2024)
- Sczesny, S. & Thau, S. (2004). Gesundheitsbewertung vs. Arbeitszufriedenheit: Der Zusammenhang von Indikatoren des subjektiven Wohlbefindens mit selbstberichteten Fehlzeiten. *Zeitschrift für Arbeits- & Organisationspsychologie A&O*, 48(1), 17-24
- Seligman, M.E.P. (2016). *Erlernte Hilflosigkeit* (5., neu ausgestattete Auflage). Weinheim: BELTZ
- Semmer, N., Baillod, J., Stadler R. & Gail, K. (1996) Fluktuation bei Computerfachleuten: Eine follow-up Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 40. Jg. (N.F.14) 4, 190-199. Online In: https://www.researchgate.net/profile/Norbert-Semmer/publication/232462596_Fluktuation_bei_Computerfachleuten_Eine_follow-up_Studie_Turnover_of_computer_specialists_A_follow-up_study/links/0f317538b98035436d000000/Fluktuation-bei-Computerfachleuten-Eine-follow-up-Studie-Turnover-of-computer-specialists-A-follow-up-study.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail (abgerufen 23.09.2024)
- Sibbertsen, P. & Lehne, H. (2021). *Statistik: Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (3. Auflage). Berlin: Springer
- Six, B. & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In Schuler, H. (Hrsg) (2004), *Organisationspsychologie: Grundlagen und Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, 597-672
- Smith, A. (1799). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Volume 1* (4. Auflage). London: A. Strahan, T. Cadell, and W. Davies. Online In <https://books.google.lu/books?id=8GjePjBnWEoC&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false> (abgerufen 23.09.2024)
- Smith P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand Mc Nally
- Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480
- Taylor, F.W. (1911). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* (Übersetzt von Rudolf Roesler) (Reprint 2001). Weinheim: BELTZ
- Udris, I. & Alioth, A. (1980). Fragebogen zur "subjektiven Arbeitsanalyse" (SAA). In Martin, E., Udris, I., Ackermann, U. & Ogerle, K. (Hrsg.), *Monotonie in der Industrie*, 61-68 und 204-207. Bern: Hans Huber Verlag

- van Dick, R., Schnitger, C., Schwartzmann-Buchelt, C., & Wagner, U. (2001). Der Job Diagnostic Survey im Bildungsbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45(2), 74-92. Online In https://www.researchgate.net/profile/Rolf-Dick/publication/247397822_Der_Job_Diagnostic_Survey_im_Bildungsbereich/inks/5435906a0cf2bf1f1f2b33ac/Der-Job-Diagnostic-Survey-im-Bildungsbereich.pdf (abgerufen am 23.09.2024)
- van Raaij, W. F. (1981). Economic Psychology. *Journal of Economic Psychology*, Volume 1, Issue 1, S. 1–24. Online In <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-economic-psychology/vol/1/issue/1> (abgerufen am 23.09.2024)
- Vishwanath, V.M. (2021). A STUDY ON NEED SATISFACTION AS A FUNCTION OF ADMINISTRATION OF ORGANIZATION. *International Journal of creative research thoughts (IJCRT)*, Volume 9. Online In <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2110439.pdf> (abgerufen am 23.09.2024)
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley
- von Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer
- von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.). (2014). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Walter-Busch, E. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick*. Wien: facultas wuv
- Weinert, A.B. (2015). *Organisations- und Personalpsychologie*, (6. Auflage). Weinheim: Beltz PVU
- Wirtschaftslexikon (2015) Online In <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/betriebszufriedenheit/betriebszufriedenheit.htm> (abgerufen 23.09.2024)
- WKO. (2022). IKT Statusreport #6 vom FV UBIT. Online In: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20220222_OTS0129/it-fachkraeftemangel-weiterhin-bedarf-an-umfassender-it-bildungsreform (abgerufen 23.09.2024)
- Ziegler, R. & Schlett, C. (2013). Formen der Arbeitszufriedenheit: Untersuchungen zur Validität der Selbstzuordnungsmethode sowie zu Unterschieden in der Valenz der Arbeit, der Arbeitssituation und der dispositionalen Affektivität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 57(2), 51-76. Online in <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000107> (abgerufen am 23.09.2024)
- Zucco, A. (2020). *Der Gender Pay Gap in IT-Berufen: Expertise im Auftrag der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung*. Berlin: DIW Berlin

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modellrechnung Saldo (Angebot – Nachfrage) an formalen IT-Qualifikationen nach IT-Qualifikationsebenen (aus ibw, 2012)	1
Abbildung 2: OECD-Definition des IKT-Sektors nach Sektoren (aus KIHS, 2022)	2
Abbildung 3: Kunin-Skala (aus Borg, 2003)	9
Abbildung 4: Auswahl von Kontext- und Kontextfaktoren (nach Berger, 2020)	12
Abbildung 5: Job Characteristics Model nach Hackman & Oldham (aus Walter-Busch, 2008)	14
Abbildung 6: Das Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann (aus Hoff, 2008)	17
Abbildung 7: Erweitertes Modell der Formen von Arbeitszufriedenheit (aus Büssing, 1991)	19
Abbildung 8: Gesamtübersicht möglicher Arbeitszufriedenheitstypen (aus Ferreira, 2020)	20
Abbildung 9: Die personellen Aspekte im KMA (aus Roedenbeck, 2008)	21
Abbildung 10: Komponenten des subjektiven Wohlbefindens (aus Ferreira, 2020)	24
Abbildung 11: Indikatorenstruktur des Arbeitsklima-Index (aus Raml, 2009)	26
Abbildung 12: Berechnung Motivationspotential des JDS (nach Kirchler, 2011)	30
Abbildung 13: Items des SAZ-Kurzfragebogens (nach Neuberger & Allerbeck, 1978)	31
Abbildung 14: Beispiel ABB: Skala Kollegen (aus Neuberger & Allerbeck, 1978)	33
Abbildung 15: Item Statistics for the Job in General Scale (aus Ironson et al., 1989)	34
Abbildung 16: Beispielitem FEAT (aus Ferreira, 2020)	35
Abbildung 17: Fluktuation nach Altersdiversität im Betrieb (aus Hammermann et al., 2022)	40
Abbildung 18: Arbeitszufriedenheit und Betriebszugehörigkeitsdauer (aus Martin, 2022)	40
Abbildung 19: Übersicht Fragebogen je Geschlecht	44
Abbildung 20: Verteilung der Altersgruppen	45
Abbildung 21: Verteilung Betriebszugehörigkeit	45
Abbildung 22: Verteilung Unternehmenstyp	45
Abbildung 23: Übersicht Job-Wechsel-Absicht	47
Abbildung 24: Anzahl der nachgewiesenen Arbeitszufriedenheitstypen	48
Abbildung 25: Auswertung KV1 – Gesamtstichprobe	49
Abbildung 26: Auswertung KV1 – Geschlechtsidentifikation	49
Abbildung 27: Auswertung KV1 – Altersgruppe	49

Abbildung 28: Auswertung KV1 – Betriebszugehörigkeit	50
Abbildung 29: Auswertung KV2 – Gesamtstichprobe	50
Abbildung 30: Auswertung KV2 – Geschlechtsidentifikation	51
Abbildung 31: Auswertung KV2 – Altersgruppe	51
Abbildung 32: Auswertung KV2 – Betriebszugehörigkeit	52
Abbildung 33: Auswertung KV3 – Gesamtstichprobe	52
Abbildung 34: Auswertung KV3 – Geschlechtsidentifikation	52
Abbildung 35: Auswertung KV3 – Altersgruppe	53
Abbildung 36: Auswertung KV3 – Betriebszugehörigkeit	53
Abbildung 37: Auswertung KV4 – Gesamtstichprobe	54
Abbildung 38: Auswertung KV4 – Geschlechtsidentifikation	54
Abbildung 39: Auswertung KV4 – Altersgruppe	55
Abbildung 40: Auswertung KV4 – Betriebszugehörigkeit	55
Abbildung 41: Erhobene Mittelwerte der Facetten-Kategorien	58
Abbildung 42: Facettenkategorien in Abhängigkeit der Geschlechtsidentifikation	59
Abbildung 43: Facettenkategorien in Abhängigkeit der Altersgruppe	61
Abbildung 44: Facetten in Abhängigkeit von der Altersgruppe	62
Abbildung 45: Facettenkategorien in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeit	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Erhebungsmethoden zur Arbeitszufriedenheit (aus Ferreira & Zweck, 2023)	36
Tabelle 2: Reliabilitätskennwerte der einzelnen Skalen des FEAT, gemittelt (nach Ferreira, 2020)	36
Tabelle 3: Vergleich Arbeitszufriedenheit Männer und Frauen (nach Grund & Sliwka, 2001)	39
Tabelle 4: Auswertungsergebnis FEAT	46
Tabelle 5: Reliabilitätskennzahlen FEAT (DATAtab Team, 2024)	48
Tabelle 6: Paarweiser Mann-Whitney U-Test KV2 – Geschlechtsidentifikation (DATAtab Team, 2024)	51
Tabelle 7; Paarweiser Mann-Whitney U-Test KV4 – Geschlechtsidentifikation (DATAtab Team, 2024)	54
Tabelle 8: Kreuztabelle Zufriedenheit - Alter	56
Tabelle 9: Kreuztabelle Zufriedenheit - Betriebszugehörigkeit	56
Tabelle 10: Kreuztabelle Zufriedenheit - Geschlechtsidentifikation	56
Tabelle 11: Koeffizienten logistische Regression soziographischer Faktoren (DATAtab Team, 2024)	56
Tabelle 12: Wichtigkeit Items KV1 FEAT - Gesamtstichprobe, absteigend sortiert	57
Tabelle 13: Hauptfacetten in Abhängigkeit der Geschlechtsidentifikation	60
Tabelle 14: ANOVA-Test Facettenkategorie – Geschlechtsidentifikation (DATAtab Team, 2024)	60
Tabelle 15: ANOVA-Test Facettenkategorie – Altersgruppe (DATAtab Team, 2024)	62
Tabelle 16: Top 5-Facetten der Arbeitszufriedenheit in den Betriebszugehörigkeitsgruppen	64
Tabelle 17: ANOVA-Test Facettenkategorie – Unternehmenszugehörigkeit (DATAtab Team, 2024)	64
Tabelle 18: KV1 - Fluktuation	65
Tabelle 19: KV3 - Fluktuation	65
Tabelle 20: KV4 – Fluktuation	65
Tabelle 21: Wichtigkeit Facetten - Personengruppe	66

Anhang A: Original-FEAT-Fragebogen

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Fragen zu Ihrer Arbeitsstelle. Wir möchten Ihre persönliche Meinung erfragen, daher gibt es keine falschen oder richtigen Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen aufrichtig.

Sehr wichtig: Setzen Sie bitte bei jeder Frage genau ein Kreuz und beantworten Sie bitte alle Fragen.

Sie erwarten von Ihrer Arbeitsstelle ...

1	... dass Ihnen die Arbeit Freude macht. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
2	... dass Ihre Kolleg/-innen Sie respektieren. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
3	... dass Ihre Arbeit Sie fordert. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
4	... dass Sie genügend Geld bekommen. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
5	... genügend freie Zeit für sich. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
6	... dass Ihre Führungskraft Ihre Arbeit anerkennen. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
7	... ausreichend Urlaub zu haben. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
8	... auch private Probleme besprechen zu können. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
9	... dass Sie von Kolleg/-innen unterstützt werden. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
10	... Verantwortung übernehmen zu können. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
11	... Aufstiegschancen zu haben. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
12	... dass die Arbeit Sie zufrieden macht. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
13	... ausreichend Pausen zu haben. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
14	... dass Ihre Führungskraft Zeit für Sie hat. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
15	... Schutz vor arbeitsbedingten Erkrankungen. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
16	... einen gut eingerichteten, schönen Arbeitsplatz. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!
17	... dass Sie stolz auf Ihren Betrieb sein können. Wie wichtig ist Ihnen das? Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Stimmt gar nicht! Vollkommen unwichtig! Nicht im Geringsten!	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Stimmt absolut! Lebenswichtig! Zu 100 Prozent!

Sie erwarten von Ihrer Arbeitsstelle ...

18	... dass Sie nicht gekündigt werden.	Stimmt gar nicht!	1	2	3	4	5	Stimmt absolut!
	Wie wichtig ist Ihnen das?	Vollkommen unwichtig!	1	2	3	4	5	Lebenswichtig!
	Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Nicht im Geringsten!	1	2	3	4	5	Zu 100 Prozent!
19	... eine angenehme Arbeitsumgebung (z. B. ohne Lärm).	Stimmt gar nicht!	1	2	3	4	5	Stimmt absolut!
	Wie wichtig ist Ihnen das?	Vollkommen unwichtig!	1	2	3	4	5	Lebenswichtig!
	Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Nicht im Geringsten!	1	2	3	4	5	Zu 100 Prozent!
20	... einen wichtigen Beitrag für den Betrieb leisten zu können.	Stimmt gar nicht!	1	2	3	4	5	Stimmt absolut!
	Wie wichtig ist Ihnen das?	Vollkommen unwichtig!	1	2	3	4	5	Lebenswichtig!
	Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Nicht im Geringsten!	1	2	3	4	5	Zu 100 Prozent!
21	... Ordnung und Sauberkeit an Ihrem Arbeitsplatz.	Stimmt gar nicht!	1	2	3	4	5	Stimmt absolut!
	Wie wichtig ist Ihnen das?	Vollkommen unwichtig!	1	2	3	4	5	Lebenswichtig!
	Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Nicht im Geringsten!	1	2	3	4	5	Zu 100 Prozent!
22	... eine für Sie optimale Gestaltung der Arbeitszeit.	Stimmt gar nicht!	1	2	3	4	5	Stimmt absolut!
	Wie wichtig ist Ihnen das?	Vollkommen unwichtig!	1	2	3	4	5	Lebenswichtig!
	Bietet Ihnen das Ihre jetzige Arbeitsstelle?	Nicht im Geringsten!	1	2	3	4	5	Zu 100 Prozent!

23	Wenn bei Ihrer Arbeit etwas nicht richtig läuft, haben Sie dann die Möglichkeit, etwas zu verändern?	Nein, nie	1	2	3	4	5	Ja, immer
24	Bitte schätzen Sie Ihre künftigen Möglichkeiten ein, etwas bei Ihrer Arbeit zu verändern.	Ich werde deutlich weniger Möglichkeiten haben	1	2	3	4	5	Ich werde deutlich mehr Möglichkeiten haben
25	Ist die Qualität Ihrer Arbeit von Ihnen alleine abhängig?	Nein, nie	1	2	3	4	5	Ja, immer
26	Wird sich die Qualität Ihrer Arbeit in nächster Zeit verändern?	Sie wird sich deutlich verschlechtern.	1	2	3	4	5	Sie wird sich deutlich verbessern.
27	Können Sie durch Ihre Arbeit Einfluss nehmen auf Ihre Zukunft oder auf die Zukunft Ihres Betriebes?	Nein, nie	1	2	3	4	5	Ja, immer
28	Wird sich durch Ihre Arbeit Ihre Zukunft oder die Zukunft Ihres Betriebes verändern?	Sie wird sich deutlich verschlechtern.	1	2	3	4	5	Sie wird sich deutlich verbessern.

29	Stellen Sie sich selbst Ansprüche an die Arbeit, die Sie leisten (z. B. dass Ihre Arbeit besonders gut oder schnell ausgeführt sein soll)?	Nein, nie	1	2	3	4	5	Ja, immer
30	Werden sich diese Ansprüche in nächster Zeit verändern?	Sie werden deutlich sinken	1	2	3	4	5	Sie werden deutlich steigen
31	Setzen Sie sich selbst für Ihre Arbeit eigene Ziele?	Nein, nie	1	2	3	4	5	Ja, immer
32	Was tun Sie, wenn Sie Ihre Ziele erreicht haben?	Ich setze mir keine neuen Ziele.	1	2	3	4	5	Ich setze mir sofort neue Ziele.

33	Wenn Sie Probleme an Ihrem Arbeitsplatz haben, versuchen Sie selbst, eine Lösung zu finden?	Nein, nie	1	2	3	4	5	Ja, immer
34	Werden Sie in nächster Zeit versuchen, an Ihrem Arbeitsplatz etwas zu verändern?	Ganz sicher nicht	1	2	3	4	5	Ganz sicher
35	Haben Sie in letzter Zeit an Ihrem Arbeitsplatz aktiv etwas verändert?	Nein, ich habe gar nichts verändert.	1	2	3	4	5	Ja, ich habe grundlegend etwas verändert.
36	Greifen Sie auf Ihr vorhandenes Wissen zurück, um Probleme an Ihrem Arbeitsplatz zu beseitigen?	Nein, nie	1	2	3	4	5	Ja, immer

Anhang B: FEAT-Variablenliste

Variable	Item	Beschreibung
VP		Versuchspersonennummer
KV1_1.1	Frage 1	Erwartung: Arbeit macht Freude
KV1_1.2	Frage 1	Wichtigkeit: Arbeit macht Freude
KV1_1.3	Frage 1	Jetzige Arbeitsstelle: Arbeit macht Freude
KV1_2.1	Frage 2	Erwartung: Respekt von Kollegen
KV1_2.2	Frage 2	Wichtigkeit: Respekt von Kollegen
KV1_2.3	Frage 2	Jetzige Arbeitsstelle: Respekt von Kollegen
KV1_3.1	Frage 3	Erwartung: Arbeit fordert
KV1_3.2	Frage 3	Wichtigkeit: Arbeit fordert
KV1_3.3	Frage 3	Jetzige Arbeitsstelle: Arbeit fordert
KV1_4.1	Frage 4	Erwartung: Genügend Geld
KV1_4.2	Frage 4	Wichtigkeit: Genügend Geld
KV1_4.3	Frage 4	Jetzige Arbeitsstelle: Genügend Geld
KV1_5.1	Frage 5	Erwartung: Genügend freie Zeit für sich
KV1_5.2	Frage 5	Wichtigkeit: Genügend freie Zeit für sich
KV1_5.3	Frage 5	Jetzige Arbeitsstelle: Genügend freie Zeit für sich
KV1_6.1	Frage 6	Erwartung: Direkte Führungskraft erkennt Arbeit an
KV1_6.2	Frage 6	Wichtigkeit: Direkte Führungskraft erkennt Arbeit an
KV1_6.3	Frage 6	Jetzige Arbeitsstelle: Direkte Führungskraft erkennt Arbeit an
KV1_7.1	Frage 7	Erwartung: Ausreichend Urlaub
KV1_7.2	Frage 7	Wichtigkeit: Ausreichend Urlaub
KV1_7.3	Frage 7	Jetzige Arbeitsstelle: Ausreichend Urlaub
KV1_8.1	Frage 8	Erwartung: Private Probleme besprechen können
KV1_8.2	Frage 8	Wichtigkeit: Private Probleme besprechen können
KV1_8.3	Frage 8	Jetzige Arbeitsstelle: Private Probleme besprechen können
KV1_9.1	Frage 9	Erwartung: Von Kollegen unterstützt zu werden
KV1_9.2	Frage 9	Wichtigkeit: Von Kollegen unterstützt zu werden
KV1_9.3	Frage 9	Jetzige Arbeitsstelle: Von Kollegen unterstützt zu werden
KV1_10.1	Frage 10	Erwartung: Verantwortung zu übernehmen
KV1_10.2	Frage 10	Wichtigkeit: Verantwortung zu übernehmen
KV1_10.3	Frage 10	Jetzige Arbeitsstelle: Verantwortung zu übernehmen
KV1_11.1	Frage 11	Erwartung: Aufstiegschancen
KV1_11.2	Frage 11	Wichtigkeit: Aufstiegschancen
KV1_11.3	Frage 11	Jetzige Arbeitsstelle: Aufstiegschancen
KV1_12.1	Frage 12	Erwartung: Arbeit macht zufrieden
KV1_12.2	Frage 12	Wichtigkeit: Arbeit macht zufrieden
KV1_12.3	Frage 12	Jetzige Arbeitsstelle: Arbeit macht zufrieden
KV1_13.1	Frage 13	Erwartung: Ausreichend pausen
KV1_13.2	Frage 13	Wichtigkeit: Ausreichend pausen
KV1_13.3	Frage 13	Jetzige Arbeitsstelle: Ausreichend pausen
KV1_14.1	Frage 14	Erwartung: Direkte Führungskraft hat Zeit
KV1_14.2	Frage 14	Wichtigkeit: Direkte Führungskraft hat Zeit
KV1_14.3	Frage 14	Jetzige Arbeitsstelle: Direkte Führungskraft hat Zeit
KV1_15.1	Frage 15	Erwartung: Schutz vor arbeitsbedingten Erkrankungen
KV1_15.2	Frage 15	Wichtigkeit: Schutz vor arbeitsbedingten Erkrankungen
KV1_15.3	Frage 15	Jetzige Arbeitsstelle: Schutz vor arbeitsbedingten Erkrankungen
KV1_16.1	Frage 16	Erwartung: Gut eingerichteter, schöner Arbeitsplatz
KV1_16.2	Frage 16	Wichtigkeit: Gut eingerichteter, schöner Arbeitsplatz
KV1_16.3	Frage 16	Jetzige Arbeitsstelle: Gut eingerichteter, schöner Arbeitsplatz
KV1_17.1	Frage 17	Erwartung: Stolz auf den Betrieb sein zu können
KV1_17.2	Frage 17	Wichtigkeit: Stolz auf den Betrieb sein zu können
KV1_17.3	Frage 17	Jetzige Arbeitsstelle: Stolz auf den Betrieb sein zu können
KV1_18.1	Frage 18	Erwartung: nicht gekündigt zu werden
KV1_18.2	Frage 18	Wichtigkeit: nicht gekündigt zu werden
KV1_18.3	Frage 18	Jetzige Arbeitsstelle: nicht gekündigt zu werden
KV1_19.1	Frage 19	Erwartung: Angenehmer Arbeitsplatz (Lärm, Zugluft,...)
KV1_19.2	Frage 19	Wichtigkeit: Angenehmer Arbeitsplatz (Lärm, Zugluft,...)
KV1_19.3	Frage 19	Jetzige Arbeitsstelle: Angenehmer Arbeitsplatz (Lärm, Zugluft,...)

KV1_20.1	Frage 20	Erwartung: Wichtigen Beitrag im Betrieb zu leisten
KV1_20.2	Frage 20	Wichtigkeit: Wichtigen Beitrag im Betrieb zu leisten
KV1_20.3	Frage 20	Jetzige Arbeitsstelle: Wichtigen Beitrag im Betrieb zu leisten
KV1_21.1	Frage 21	Erwartung: Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz
KV1_21.2	Frage 21	Wichtigkeit: Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz
KV1_21.3	Frage 21	Jetzige Arbeitsstelle: Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz
KV1_22.1	Frage 22	Erwartung: Für Sie optimale Arbeitszeit
KV1_22.2	Frage 22	Wichtigkeit: Für Sie optimale Arbeitszeit
KV1_22.3	Frage 22	Jetzige Arbeitsstelle: Für Sie optimale Arbeitszeit
KV2_23	Frage 23	Wenn bei Ihrer Arbeit etwas nicht richtig läuft, haben Sie dann die Möglichkeit, etwas zu verändern?
KV2_24	Frage 24	Bitte schätzen Sie Ihre Möglichkeiten ein bei Ihrer Arbeit was zu ändern?
KV2_25	Frage 25	Ist die Qualität Ihrer Arbeit von Ihnen alleine abhängig?
KV2_26	Frage 26	Wird sich die Qualität ihrer Arbeit – egal aus welchen Gründen – in nächster Zeit verändern?
KV2_27	Frage 27	Können Sie durch Ihre Arbeit einflussnehmen auf Ihre Zukunft oder die Zukunft des Betriebes?
KV2_28	Frage 28	Wird sich durch Ihre Arbeit Ihre Zukunft oder die Zukunft Ihres Betriebes verändern?
KV3_29	Frage 29	Stellen Sie sich selbst Ansprüche an die Arbeit die Sie leisten?
KV3_30	Frage 30	Werden sich diese Ansprüche in nächster Zeit verändern?
KV3_31	Frage 31	Setzen sie sich selbst für ihre Arbeit eigene Ziele?
KV3_32	Frage 32	Was tun Sie, wenn Sie diese Ziele erreicht haben?
KV4_33	Frage 33	Wenn Sie Probleme an Ihrem Arbeitsplatz haben versuchen Sie selbst, eine Lösung zu finden?
KV4_34	Frage 34	Werden Sie in nächster Zeit Versuchen etwas an Ihrem Arbeitsplatz zu verändern?
KV4_35	Frage 35	Haben Sie letzter Zeit an Ihrem Arbeitsplatz aktiv etwas verändert?
KV4_36	Frage 36	Greifen Sie auf Ihr Vorhandenes Wissen zurück, um Probleme an Ihrem Arbeitsplatz zu beseitigen?
Gesamt	Alle Fragen	Addition aller gewichteten Variablen
KV1		Gesamtwert KV1. -1 = negativ diskrepant. 0 = kongruent. 1 = positiv diskrepant
KW	Fragen 23-28	Rohwerte KV2
KV2		Gesamtwert KV2. -1 = keine Kontrollwahrnehmung 1 = Kontrollwahrnehmung
ANG	Fragen 29 bis 32	Rohwerte KV3
KV3		Gesamtwert KV3. -1 Senkung Anspruchsniveau. 0 Beibehaltung Anspruchsniveau. 1 Erhöhung Anspruchsniveau
KV4_35_rec	Frage 35	Umkodierung Frage 35
PL	Fragen 33-36	Rohwerte KV4
KV4		Gesamtwert KV4. -1 keine Problemlösungsversuche +1 Problemlösungsversuche
Typ		Gibt den Arbeitszufriedenheitstypen an. Je nach Ausprägung der Kernvariablen 1 bis 4 ergeben sich unterschiedliche Arbeitszufriedenheitstypen. (siehe folgende Tabelle)

Intervallskalierte ausgewertete Variablen sind rot markiert.

Ordinalskalierte ausgewertete Variablen sind gelb markiert.

Anhang C: Nutzungsvertrag FEAT

Prof. Dr. habil. Yvonne Ferreira

Nutzungsvertrag (Stand November 2021)

Dieser Nutzungsvertrag zwischen Prof. Dr. habil. Yvonne Ferreira, Germannstraße 31, 64409 Messel, im Folgenden kurz „Anbieterin“ genannt, und

Vorname/Name:

Jürgen Bauer

Adresse:

A-1130 WIEN, Sommerergasse 23/12

Studienfach:

Wirtschaftsinformatik

Universität/Hochschule:

Ferdinand Porsche FernFH

im Folgenden kurz „Nutzer“ genannt, wird am

Datum: 20.09.2024

rechtsgründlich.

1. Gemäß den Bedingungen dieses Vertrages gewährt die Anbieterin dem Nutzer die nicht exklusive und nicht übertragbare Genehmigung zur elektronischen Nutzung des FEAT-Fragebogens zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen (© Yvonne Ferreira)

im Rahmen

der Semesterarbeit / Hausarbeit / empirisches Praktikum

der Bachelor-Thesis

der Master-Thesis

des Forschungsprojektes

Mit dem Titel:

Arbeitszufriedenheit als mögliches Mittel der Mitarbeiter:innen-Bindung

An einer geplanten Stichprobe von etwa 200 Personen.

Prof. Dr. habil. Yvonne Ferreira

2. Die Nutzung des FEAT ist beschränkt auf die Zeit beginnend am (bitte tragen Sie hier Ihren Starttermin der Erhebung, z. B. 15.01.2024) 23.09.2024 und endend 6 Wochen nach diesem Datum. Eine Nutzung über diesen Zeitraum hinaus bedarf einer Verlängerung der Vereinbarung. Die Anbieterin wird einer Verlängerung der Vereinbarung zustimmen, sofern keine wichtigen Gründe dagegensprechen. Bei einer Verlängerung der Vereinbarung behält die Anbieterin sich vor, die Gebühren dem jeweils aktuell geltenden Gebührensatz anzugleichen.

3. Der FEAT wird im Rahmen der Software (bitte tragen Sie hier die Software ein, die Sie verwenden wollen, z. B. Survey Monkey) Survey Monkey als Online-Fragebogen bereitgestellt werden. Der Nutzer sichert zu, die elektronische Testungsmöglichkeit auf die in Punkt 7 genannte Anzahl autorisierter Testungen zu limitieren. Sofern diese Anzahl an Testungen erfolgt ist, wird der Nutzer technische Vorkehrungen treffen, die keinen weiteren Zugang auf die elektronische Testung des FEAT ermöglichen. Der Nutzer versichert weiterhin, die Ansicht des FEAT-Fragebogens im Rahmen der elektronischen Testungen auf max. 3 Items je Darstellungseite zu limitieren.

Der Nutzer wird dafür Sorge tragen, dass nach Abschluss der Erhebung, spätestens jedoch zum Ende des Nutzungszeitraums, der FEAT vom verwendeten Server vollständig entfernt wird. Sollte dies aus technischen Gründen nicht möglich sein (entsprechender Nachweis des Softwarebetreibers ist zu erbringen), muss zumindest gewährleistet sein, dass nach dem vertraglich vereinbarten Nutzungszeitraum keinerlei Zugriff (online/offline) auf die Testitems erfolgen kann.

4. Sollte der unter Punkt 3 genannte Schutz des FEATs gemessen am aktuellen Stand der Technik lückenhaft oder unzureichend sein, wird der Nutzer für den finanziellen Schaden, welcher der Anbieterin hierdurch entsteht, aufkommen.

5. Der Nutzer sichert zu, dass die Items der elektronischen Testdurchführungen dem Itemtextlaut der oben genannten Testverfahren entsprechen.

6. Der Nutzer sichert weiterhin zu, die Tests mit folgendem Copyright-Verweis zu versehen: „© Yvonne Ferreira, Messel. Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten.“

7. Die Nutzung des FEAT ist auf 500 Testungen beschränkt. Die Anbieterin stellt dem Nutzer 500 Testungen mit dem FEAT kostenfrei zur Verfügung. Für darüber hinaus erfolgte Testungen wird der Nutzer an die Anbieterin für jede Testung mit dem FEAT eine Nutzungsgebühr in Höhe von 4,00 Euro zahlen. Die Anbieterin hat bei der Berechnung der Gebühren einen Forschungsrabatt berücksichtigt. Die Einräumung dieses Rabattes innerhalb des vorliegenden Vertrages rechtfertigt keine Übertragung des Rabattes auf weitere Projekte und/oder Kooperationen außerhalb dieses Vertrages. Im Gegenzug hierfür erhält die Anbieterin die Möglichkeit, die erhobenen und anonymisierten Daten auf Itemlevelbasis für Weiterentwicklungen vom Nutzer anfordern zu können.

Der Nutzer teilt der Anbieterin nach Abschluss der Erhebung, spätestens jedoch zum Ende des Nutzungszeitraums, die Anzahl aller erfolgten Testungen wahrheitsgemäß mit. Die Anbieterin wird daraufhin eine Rechnung über die angefallene Nutzungsgebühr mit einem Zahlungsziel von 30 Tagen ausstellen.

Prof. Dr. habil. Yvonne Ferreira

- Der Nutzer bestätigt mit seiner Unterschrift, dass es sich bei der Untersuchung nicht um eine Auftragsarbeit handelt (beispielsweise des eigenen Unternehmens) und dass der Nutzer keine Vergütung für die Erhebung erhält. In beiden Fällen ist die Nutzung des Fragebogens kostenpflichtig, auch wenn es sich um studentische Arbeiten handelt.
- Bei vorsätzlicher oder grob fahrlässiger Nichterfüllung der oben genannten Punkte ist die Anbieterin zur unmittelbaren und sofortigen Auflösung des Vertrages berechtigt. Die Anbieterin behält sich in diesem Fall sämtliche rechtliche Schritte vor.
- Der Vertrag unterliegt dem deutschen Recht. Ausschließlicher Erfüllungsort und Gerichtsstand ist Darmstadt, ersatzweise Frankfurt.

Dieser Vertrag ist von den Bevollmächtigten beider Vertragsparteien zur Bekundung ihres Einverständnisses unterzeichnet worden.

Messel, Datum 23.09.2024

Y. Ferreira
Prof. Dr. habil. Yvonne Ferreira

WIEN, 20.09.24
Ort, Datum

J. Bauer
Nutzer