



Fotoquelle: Wikimedia Commons

Forschungsbericht

Zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit, Persönlichkeit und Engagement

Projektteam Testentwicklung, 2014

Verfasser: Philip Frieg, Sabine Weiß, Matthias Krumscheid & Jan Dörendahl

Projektteam Testentwicklung c/o Dr. R. Hossiep
Ruhr-Universität Bochum
Fakultät für Psychologie
GAFO 04/979
Universitätsstr. 150
44780 Bochum

Telefon: 0234 3224623
E-Mail: bip@rub.de
Homepage: www.testentwicklung.de



Link zum PDF

Arbeitszufriedenheit – Hintergründe und Überlegungen

Arbeitszufriedenheit gilt als eine der zentralen Variablen in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Locke zählte bereits im Jahre 1976 mehr als 3.000 wissenschaftliche Publikationen, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Auch heute wird das Thema in der Wissenschaft und der Fachpresse rege diskutiert. Insbesondere der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und beruflicher Leistung ist von hohem Interesse (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Der vorliegende Forschungsbericht soll Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und weiteren im Berufskontext relevanten Aspekten bzw. Variablen aufdecken. Im Speziellen wird auf folgende Fragen eingegangen:

- Bestehen Geschlechtsunterschiede hinsichtlich der Ausprägung der Arbeitszufriedenheit?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen organisational bedeutsamen Variablen (z.B. Person-Job-Fit, positives Feedback, Berufserfolg) und der Arbeitszufriedenheit? Beeinflusst die hierarchische Position die Arbeitszufriedenheit?
- Lassen sich Zusammenhänge zwischen bestimmten berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen und der Arbeitszufriedenheit identifizieren? Wenn ja, welche Persönlichkeitsmerkmale gehen mit höherer Arbeitszufriedenheit einher?
- Können im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen bestimmte „Arbeitszufriedenheitstypen“ identifiziert werden?

Stichprobe und Operationalisierung

Um die oben genannten Fragestellungen zu analysieren wurde ein Datensatz von 3.253 berufstätigen Fach- und Führungskräften ausgewertet. Diese hatten die Forschungsversion des Fragebogens „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP, Hossiep & Paschen, 2003) bearbeitet, welche neben den Items zu den 17 Skalen des BIP auch Einschätzungen zu organisational bedeutsamen Variablen beinhaltet. 1.945 Teilnehmer sind männlich und 1.255 weiblich, weitere 53 Personen machten keine Angaben bezüglich ihres Geschlechts. Zum Erhebungszeitpunkt waren die Teilnehmer im Durchschnitt 37,8 Jahre alt ($n = 3.178$, $SD = 9,54$).

Als Maß der Arbeitszufriedenheit wurde die Aussage „Ich bin mit meiner beruflichen Situation zufrieden“ auf einer sechsstufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet (vgl. Abbildung 1).

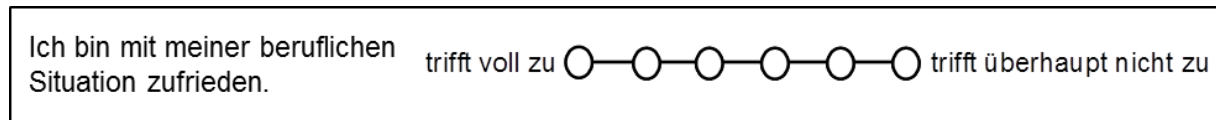


Abbildung 1: Antwortformat des Globalitems zur Arbeitszufriedenheit

Ein solches Globalitem zur Messung der Arbeitszufriedenheit wurde schon im Jahre 1955 von Kunin eingesetzt (vgl. Abbildung 2).

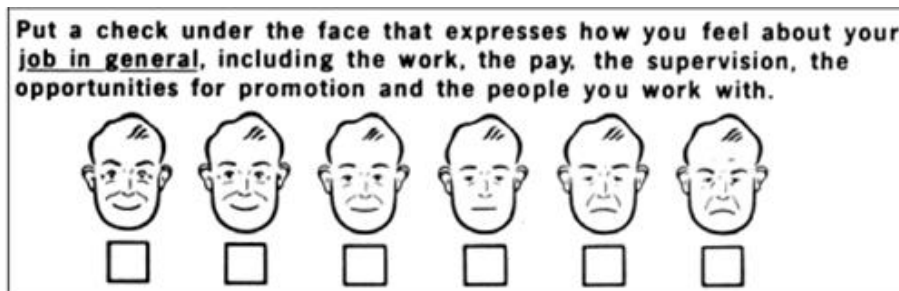


Abbildung 2: Kunin-Skala, Abbildung aus Borg (2003)

Dieser Ein-Item-Ansatz wurde mitunter kritisch bewertet. Vor allem wurden Bedenken hinsichtlich vermeintlich mangelnder Reliabilität solcher Globalmaße geäußert. Wanous, Reichers und Hudy (1997) konnten allerdings demonstrieren, dass – jedenfalls zur Messung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit – Items dieser Art gut brauchbar sind.

Geschlechtsunterschiede

Die Arbeitszufriedenheitseinschätzung wurde auf einer sechsstufigen Skala vorgenommen (vgl. Abbildung 1). Der Mittelwert in der Gesamtstichprobe liegt bei 3,95: Generell sind die 3.253 Teilnehmer also eher zufrieden mit ihrer beruflichen Situation. Abbildung 3 zeigt ein Histogramm der Itembeantwortung.

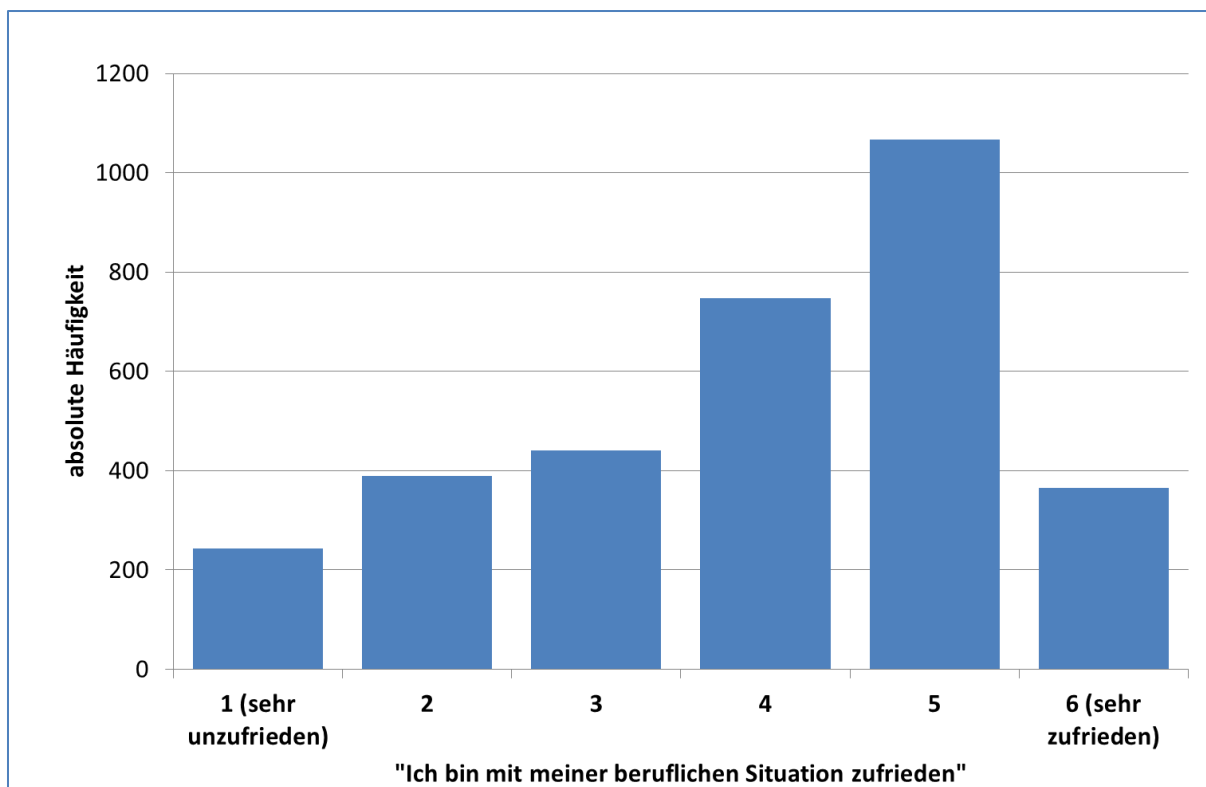


Abbildung 3 Histogramm des Items zur Arbeitszufriedenheit.

Die Histogramme für Männer und Frauen zeichnen ein ähnliches Bild wie bereits für die Gesamtstichprobe veranschaulicht, daher wird auf eine separate Darstellung pro Geschlecht verzichtet.

Insgesamt erreichen Männer mit einem Mittelwert von 3,97 im Vergleich zu den Frauen mit einem Mittelwert von 3,90 einen leicht höheren Wert, sind also im Durchschnitt etwas zufriedener. Dieses Ergebnis ist signifikant, muss jedoch aufgrund der Stichprobengröße relativiert werden, da mit großen Stichproben signifikante Ergebnisse sehr leicht zu erzielen sind. Als geeignetes Maß zur Beurteilung der Bedeutsamkeit von Gruppenunterschieden hat sich die Effektstärke d etabliert, wonach bei einer Effektgröße von $d = 0,2$ von einem kleinen, bei einem $d = 0,5$ von einem mittleren und bei einem $d = 0,8$ von einem starken Effekt ausgegangen werden kann (Cohen, 1988).

Die korrespondierende Effektgröße für den Geschlechtsunterschied ist mit $d = 0.19$ als relativ klein und somit als eher vernachlässigbar zu bezeichnen. Vermutlich ist der gefundene minimale Unterschied weniger auf tatsächliche Geschlechtsunterschiede zurückzuführen, sondern eher darauf, dass Führungskräfte generell zufriedener sind (siehe unten) und Männer häufiger Führungspositionen innehaben. Dies steht in Übereinstimmung mit Forschungsbefunden, die nahelegen, „dass der Aspekt des Arbeitsinhalts wesentlich ist, um die Frage

nach der Beziehung zwischen Geschlecht und Arbeitszufriedenheit zu beantworten“ (Müller-Böling & Ramme, 1991).

Zusammenhänge zwischen organisational bedeutsamen Variablen und Arbeitszufriedenheit

Besonders hoch ist der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der **Passung** zum Beruf (Person-Job-Fit). Die Korrelation beträgt $r = .48^{**}$.¹ Personen, die eine Position bekleiden, welche gut zur eigenen Persönlichkeit passt, sind somit auch zufriedener. Dieser Befund sowie weitere Forschungsergebnisse zum Thema Person-Job-Fit finden Sie in einem separaten Forschungsbericht (Weiß, Krumscheid & Frieg, 2014).

Ähnlich hoch ist der lineare Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem **Erfahren von Wertschätzung bei der Arbeit** ($r = .47^{**}$). Dies zeigt die Bedeutsamkeit positiven Feedbacks für die Arbeitszufriedenheit. Führungskräfte, die Anerkennung gegenüber ihren Mitarbeitern äußern, haben demnach mit einer großen Wahrscheinlichkeit zufriedener Mitarbeiter als Führungskräfte, die nur sparsam Lob verteilen. Somit handelt es sich bei der Maßnahme „Loben“ um eine im Vergleich zu anderen Incentives extrem kostengünstige Intervention zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.

Der positive Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und **Berufserfolg** ist ein klassischer Befund, den wir auch in unseren Daten finden. Der Korrelationskoeffizient beträgt $r = .43^{**}$. Je höher die Zufriedenheit, desto höher auch der Erfolg bzw. die Leistung – oder umgekehrt? Über Ursache und Wirkung ist jahrzehntelang rege diskutiert worden. Führt Zufriedenheit zu einer höheren Leistung? Oder führt eine gute Leistung zu höherer Zufriedenheit?

Frühere Ansätze rund um die sog. „Humanisierung der Arbeit“ sind davon ausgegangen, dass eine hohe Zufriedenheit gleichsam automatisch zu einer höheren Arbeitsleistung führt. Das heißt – vereinfacht ausgedrückt – man muss seine Mitarbeiter nur zufrieden stellen und schon erhöht sich die Arbeitsleistung. Befunde der letzten Jahrzehnte sprechen aber eher dafür, dass es sich umgekehrt verhält: Leistung macht zufrieden (vgl. Borg, 2003 und den Leistungs-Zufriedenheits-Motor). Dies stellt Organisationen vor die Aufgabe, ein Umfeld zu schaffen, das individuelle Leistung und Erfolgserlebnisse ermöglicht, sodass die Zufriedenheit ansteigt.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob zufriedene Mitarbeiter im Vergleich zu unzufriedenen ein höheres **Engagement** zeigen. Der lineare Zusammenhang ist signifikant, aber mit $r = .15^{**}$ als eher niedrig einzuordnen. Dies bedeutet, dass eine hohe berufliche Zufriedenheit nicht automatisch zu einem gesteigerten Engagement führt: Mitarbeiter

¹ $*=p<.05$; $**=p<.01$

können also sehr zufrieden – aber gleichzeitig auch wenig engagiert sein. Um den Zusammenhang genauer zu klären, lohnt sich ein Blick auf die Ausprägung des Engagements unterschiedlicher Zufriedenheitsgruppen (vgl. Abbildung 4). Zur besseren Einordnung wurden die Daten z-standardisiert, d.h. es erfolgt eine Relativierung der Einzelwerte an Mittelwert und Streuung der Stichprobe. Konkret gibt der jeweils ermittelte z-standardisierte Wert an, um das Wievielfache der Standardabweichung der ursprüngliche Wert vom Mittelwert der Stichprobe abweicht. Diese Abweichungen sind ebenfalls im Sinne von Cohens d (Cohen, 1988) interpretierbar.

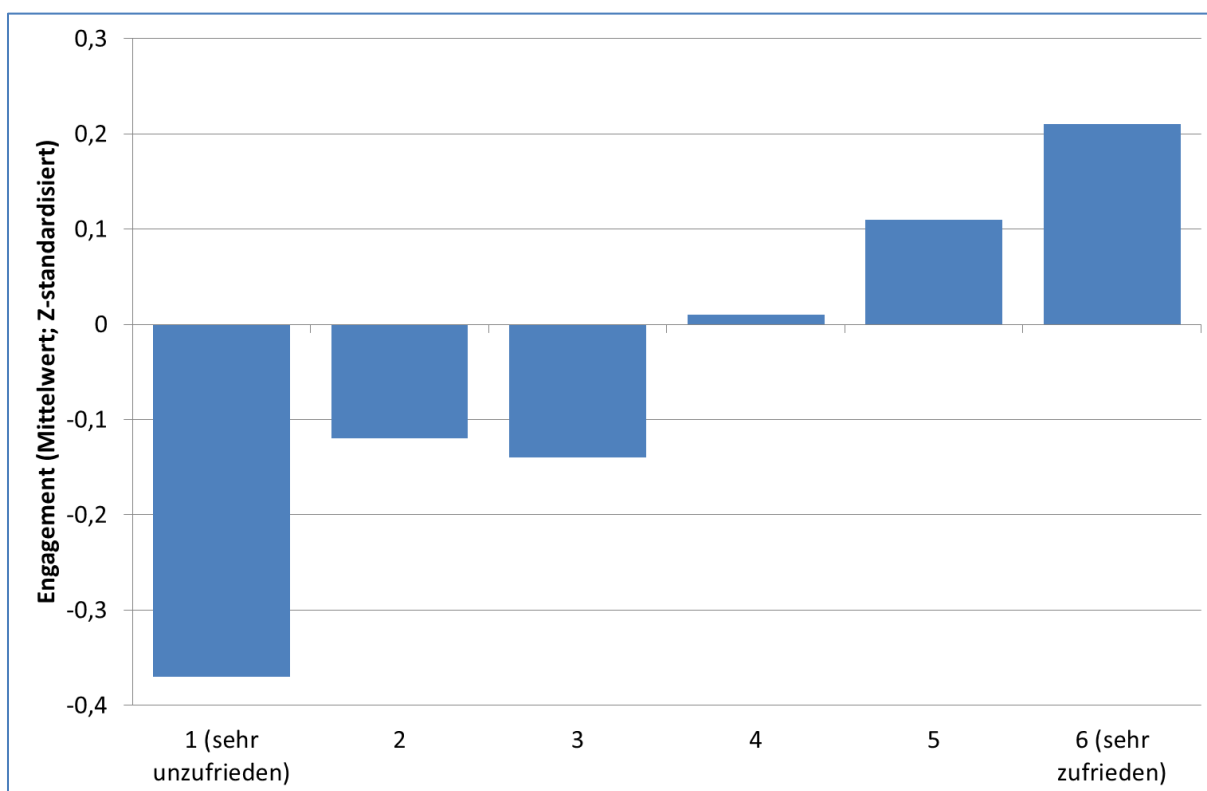


Abbildung 4: Engagement in Abhängigkeit von der Ausprägung der beruflichen Zufriedenheit

Abbildung 4 veranschaulicht, warum der lineare Zusammenhang eher niedrig ist: Die sehr Unzufriedenen sind zwar besonders wenig engagiert, doch die Unterschiede zwischen den folgenden Gruppen (2 bis 5) sind als nicht sehr groß zu bezeichnen. Die sehr Zufriedenen erzielen – wie zu erwarten – den höchsten Mittelwert. Aber besonders hoch ist dieser mit 0,22 nicht. Mit Blick auf das berufliche Engagement sind also die sehr unzufriedenen Mitarbeiter der entscheidende Faktor. Die Wahrscheinlichkeit, dass sehr unzufriedene Mitarbeiter nicht engagiert sind, ist also höher als die Wahrscheinlichkeit, dass zufriedene Mitarbeiter sehr engagiert sind.

Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der hierarchischen Position

Ein linearer Anstieg der Ausprägung der Arbeitszufriedenheit über verschiedene Hierarchieebenen ist zu erwarten, wenn man davon ausgeht, dass die Tätigkeiten immer verantwortungsvoller und interessanter werden und zunehmend Handlungsspielräume bieten (Hackman & Oldham, 1976).

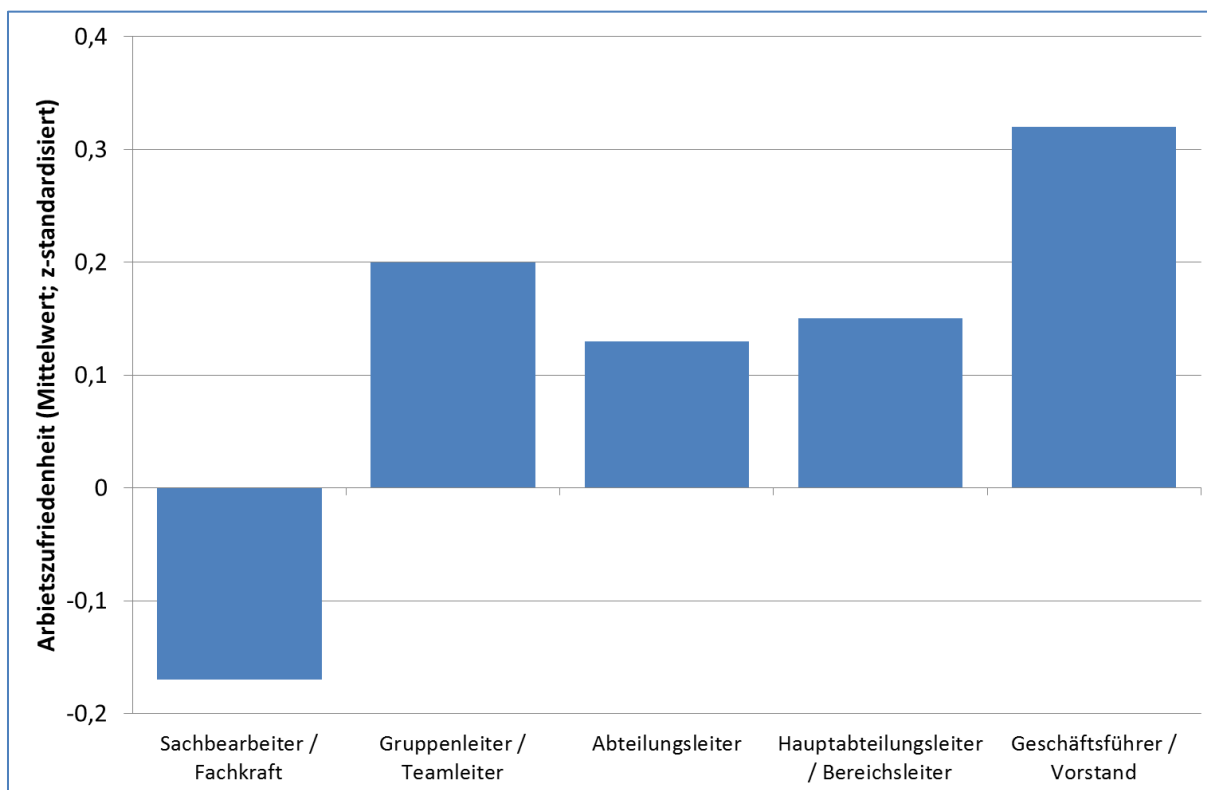


Abbildung 5: Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit der hierarchischen Position ($N = 2.361$).

Es zeigt sich, dass Sachbearbeiter bzw. Fachkräfte (i. e. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung) den geringsten Mittelwert in der Arbeitszufriedenheit haben (vgl. Abbildung 5). Insofern ist dieses Ergebnis erwartungskonform im Sinne des Job-Characteristics-Model (Hackman & Oldham, 1976). Der Mittelwert der Führungskräfte der ersten bzw. niedrigsten Führungsebene liegt signifikant über dem der Sachbearbeiter. Dies ist ebenfalls zu erwarten. Diese Systematik im Sinne eines linearen Anstiegs setzt sich jedoch nicht fort: Vielmehr weisen alle Führungskräftegruppen ähnliche Mittelwerte auf, die sich nicht statistisch bedeutsam voneinander unterscheiden (auch die nächstgrößere Differenz zwischen Abteilungsleitern und Geschäftsführern ist nicht signifikant). Mit Blick auf die Arbeitszufriedenheit ist somit festzuhalten, dass eher entscheidend ist, ob überhaupt eine Führungsposition bekleidet wird. Auf welcher Ebene diese ist (Gruppenleiter oder Vorstand), ist für die Höhe der Arbeitszufriedenheit weniger relevant.

Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeitseigenschaften

Die Skalenmittelwerte des BIP (Hossiep & Paschen, 2003) wurden mit der Arbeitszufriedenheitseinschätzung korreliert. Der höchste Zusammenhang ergibt sich mit der BIP-Skala Führungsmotivation ($r = .33^{**}$). Personen mit einer hoch ausgeprägten Führungsmotivation weisen eher höhere Ausprägungen in der Arbeitszufriedenheit auf. Die nächsthöheren Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit zeigen die Skalen emotionale Stabilität ($r = .33^{**}$) und Belastbarkeit ($r = .32^{**}$). Personen, die andere gern führen und sich als emotional stabil und belastbar einschätzen, sind demnach tendenziell zufriedener. Für detaillierte Ergebnisse zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und den BIP-Skalen wird an dieser Stelle auf den Forschungsbericht von Weiß und Hossiep (2013) verwiesen.

Im Fokus: Sachbearbeiter

Vor dem Hintergrund der Relevanz der Führungsmotivation für die eigene Arbeitszufriedenheit ist es spannend, eine Teilstichprobe genauer zu untersuchen: Sachbearbeiter, die seit mindestens zehn Jahren eine Sachbearbeiterstelle innehaben. Dabei handelt es sich um Personen, die dauerhaft keine Führungsverantwortung tragen (und dies wahrscheinlich auch zukünftig nicht tun). Folgende Hypothesen können hier formuliert werden:

Sachbearbeiter, die mit ihrer beruflichen Situation zufrieden sind, haben eine unterdurchschnittliche Führungsmotivation und somit kein unerfülltes Bedürfnis hinsichtlich des Wunsches nach Führungsverantwortung.

Sachbearbeiter, die mit ihrer beruflichen Situation unzufrieden sind, haben möglicherweise eine überdurchschnittliche Führungsmotivation: Sie wollen eigentlich führen, „dürfen“ aber nicht. Abbildung 6 zeigt die durchschnittlichen BIP-Profile dieser beiden Gruppen.

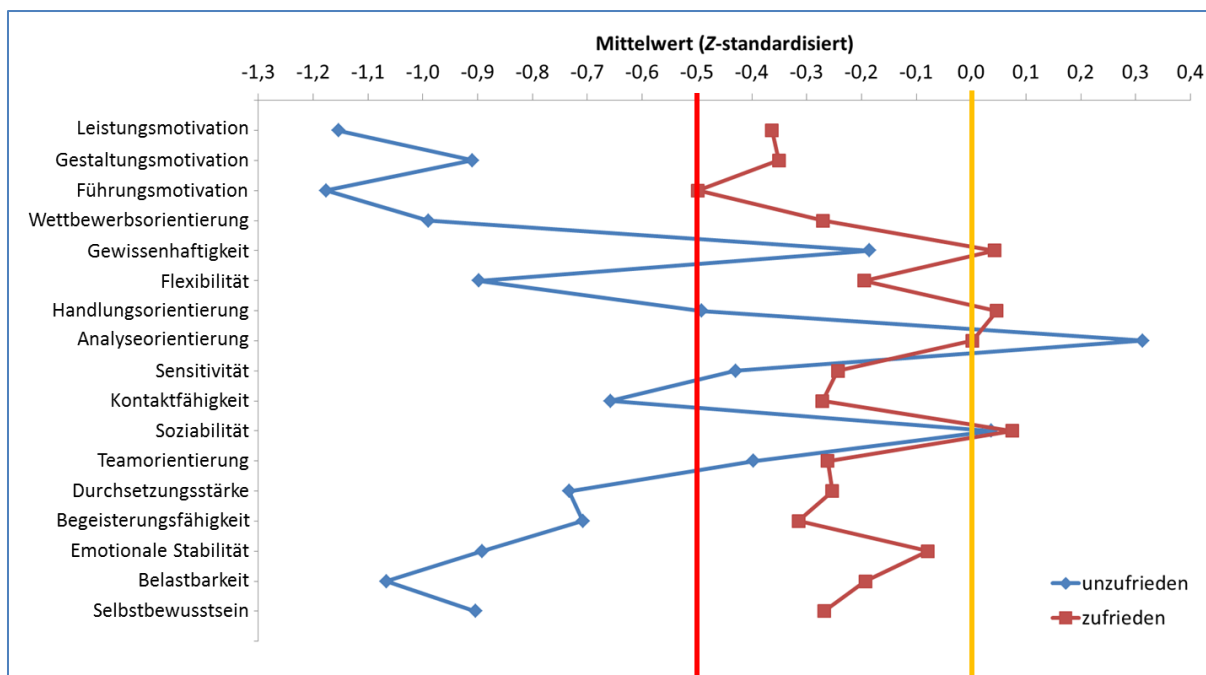


Abbildung 6: BIP-Mittelwerte von Sachbearbeitern, die seit mind. zehn Jahren als Sachbearbeiter tätig sind (unzufrieden: N = 63; zufrieden: N = 155).

In Abbildung 6 ist der Mittelwert der Gesamtstichprobe (der bei z-standardisierten Daten per definitionem immer null ist) gelb hinterlegt; die Abweichung einer halben Standardabweichung (-0,5) ist zur Orientierung rot hinterlegt. Eine Abweichung von 0,5 ist - wie bereits bei den Geschlechtsunterschieden thematisiert - als mittlere Effektgröße zu klassifizieren (Bortz & Döring, 2006; Cohen, 1988).

Bei Betrachtung des Profilverlaufs der zufriedenen Sachbearbeiter ist bei den meisten Skalen eine Linksverschiebung zu beobachten. Die größte Abweichung im Vergleich zur Gesamtstichprobe zeigt sich tatsächlich hinsichtlich der Führungsmotivation. Da ein Wert von minus 0,5 als eindeutig unterdurchschnittlich zu werten ist, kann die erste Hypothese (siehe oben) als bestätigt angesehen werden: Sachbearbeiter, die seit mindestens zehn Jahren eine Sachbearbeitertätigkeit ausführen und mit ihrer beruflichen Situation zufrieden sind, weisen einen unterdurchschnittlichen Mittelwert in der BIP-Skala Führungsmotivation auf.

Das durchschnittliche Profil der unzufriedenen Sachbearbeiter ist insgesamt als extrem zu kennzeichnen (siehe blaues Profil in Abbildung 6): Leistungsmotivation, Führungsmotivation und Belastbarkeit sind sehr niedrig ausgeprägt. Dagegen zeigt sich in der BIP-Forschungsskala Analyseorientierung mit 0,31 sogar ein etwas überdurchschnittlicher Wert. Die zweite Hypothese (siehe oben) bewahrheitet sich nicht: Sachbearbeiter, die seit mindestens zehn Jahren eine Sachbearbeitertätigkeit ausführen und mit ihrer beruflichen Situation unzufrieden sind, haben keinen überdurchschnittlichen Mittelwert in der BIP-Skala Führungsmotivation.

Ganz im Gegenteil: Es ist keinerlei Führungsmotivation erkennbar. Ihre Unzufriedenheit wird somit nicht durch ein unerfülltes Führungsmotiv gespeist. Es muss daher andere Gründe für die Unzufriedenheit geben. Ein Grund könnte in den Personen selbst liegen (siehe das problematische/kritische BIP-Profil in Abbildung 6) oder aber natürlich auch den Arbeitsbedingungen (dies kann hier allerdings leider für diese Stichprobe nicht geprüft werden).

Fietze (2011) konnte anhand von 6.605 Datensätzen aus dem sozio-ökonomischen Panel, einer repräsentativen Wiederholungsbefragung im Auftrag des DIW Berlin zeigen, dass die Arbeitsbedingungen einen starken Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben, während bei Persönlichkeitseigenschaften von kleinen bis moderaten Effekten auszugehen ist.

Arbeitszufriedenheitsmessung im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen

Eine Bewertung des beruflichen Umfelds findet häufig im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen statt. Hierbei handelt es sich um in vielen Organisationen übliche, meist jährliche oder zweijährliche Befragungen der Mitarbeiter zu einem breiten Spektrum von arbeitsbezogenen Themen wie Engagement, Ausrichtung an Zielen und Strategie, Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Leistungsfeedback und Führung (Borg, 2013; Hossiep & Frieg, 2008). Mit dem Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima (BIMO; Hossiep & Gudat, i.V.) liegt ein Standardfragebogen vor, der neben organisationsbezogenen Skalen auch zwei Persönlichkeitsskalen enthält (Hossiep & Frieg, 2013). So können Zusammenhänge zwischen relevanten Persönlichkeitsmerkmalen und den Antworten in Mitarbeiterbefragungen erforscht werden (Gudat, 2009).

Ein Ansatz besteht darin, typische Zufriedenheitsprofile zu erstellen. Dies gelingt am besten mit dem statistischen Verfahren der Clusterzentrenanalyse (Brosius, 2013). Hierbei werden Personen in Gruppen (sog. Cluster) zusammengefasst, wobei die Gruppen in sich möglichst homogen und untereinander möglichst heterogen sind. Der für die Clusteranalyse verwendete Datensatz besteht aus 8.004 Personen, die größtenteils im Rahmen von systematischen Mitarbeiterbefragungen den BIMO-Fragebogen bearbeitet haben. Als gut interpretierbar hat sich eine Lösung mit sechs Clustern herausgestellt (vgl. Abbildung 7).

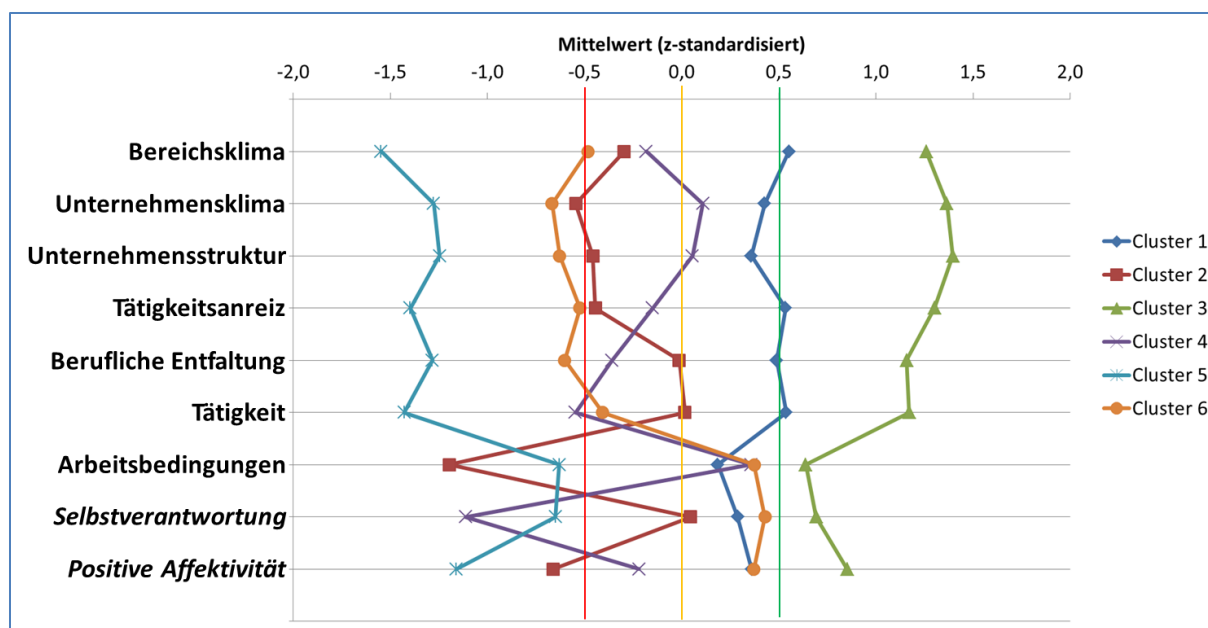


Abbildung 7: Ergebnisse der Clusteranalyse für BIMO-Daten (N = 8.004).

Im Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann (1974) unterscheidet die Autorin ebenfalls sechs verschiedene Typen von Arbeitszufriedenheit. Allerdings ist dieses Modell eher theoretischer Natur und konnte bislang von echten empirischen Daten kaum gestützt werden.

In Abbildung 7 sind die z-standardisierten BIMO-Skalenmittelwerte der einzelnen Cluster angegeben. Bei den beiden unteren Skalen (Selbstverantwortung und positive Affektivität) handelt es sich um die Persönlichkeitsmerkmale. Folgende versuchsweise Beschreibung der sechs Cluster kann als Anregung dazu dienen, über bestimmte Zufriedenheitstypen nachzudenken. Darüber hinaus können die Ergebnisse mit den Überlegungen von Bruggemann (1974) abgeglichen werden:

Cluster 1 - „Zufriedene Führungskraft“: Alle Skalen sind überdurchschnittlich ausgeprägt, vor allem Bereichsklima, Tätigkeitsanreiz und Tätigkeit. Die Skala Arbeitsbedingungen ist vergleichsweise geringer ausgeprägt. Es zeigt sich zudem eine eher geringe Wechselwilligkeit (dies ist keine BIMO-Skala sondern wurde über ein separates Item erfasst). Im Sinne von Bruggemann kann hier von „stabilisierter Arbeitszufriedenheit“ gesprochen werden.

Cluster 2 – „Gestresstes Pflegepersonal“: Die gesamte Belegschaft wird als demotiviert wahrgenommen. Es herrscht schlechte Stimmung. Man wird bei der Arbeit ständig unterbrochen, kann sich nicht erholen und die Arbeitsbelastung ist sehr hoch. Insgesamt neigen Personen dieses Clusters zudem zum „Schwarzmalen“. Die Bewertung der Tätigkeit liegt allerdings im mittleren Bereich. Dies spricht für intrinsische Motivation (wenn die Tätigkeit nicht einigermaßen verantwortungsvoll bzw. erfüllend wäre, hätte man längst gekündigt). Personen dieses Clusters sind prinzipiell wechselwillig. Im Sinne von Bruggemann kann dieses

Cluster zur „resignativen Arbeitszufriedenheit“ gezählt werden: Negative Dinge werden in Kauf bzw. hingenommen.

Cluster 3 – „Extrem zufriedene Führungskraft“: Alles wird sehr positiv eingeschätzt. Relativ gesehen ist die Skala Arbeitsbedingungen im Profilverlauf noch am geringsten ausgeprägt bei einer gleichzeitig sehr positiven Einschätzung der Tätigkeit (dies ist typisch für hochrangige Führungskräfte). Entsprechend sind Personen dieses Clusters nicht wechselwillig. Eine Zuordnung im Sinne von Bruggemann ist hier nicht einfach. Ggf. handelt es sich hier um „progressive Arbeitszufriedenheit“. Wenn die Realität allerdings nicht so paradiesisch aussieht wie das Profil nahelegt, so könnte es sich allerdings auch um „Pseudoarbeitszufriedenheit“ handeln (vgl. hoher Mittelwert in der Skala positive Affektivität und damit eventuell verzerrte Realitätssicht bzw. „rosarote Brille“).

Cluster 4 – „Dienst nach Vorschrift“: Vor allem die Skalen Tätigkeit und Selbstverantwortung sind unterdurchschnittlich ausgeprägt. Die Arbeitsbedingungen sind vergleichsweise gut. Die Tätigkeit ist somit relativ uninteressant und nicht fordernd. Im Gegensatz dazu hält sich die Belastung in Grenzen. Personen dieses Clusters sehen keinen Änderungsbedarf und sind auch nicht motiviert, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen (vgl. niedriger Wert in der Skala Selbstverantwortung). Das Profil legt nahe, dass die Arbeitszeit eher abgesehen wird: eine Situation, die auszuhalten ist, zumal die „weichen“ Faktoren (Bereichsklima, Unternehmensklima) auf einem mittleren Niveau liegen. Diese Personen stehen einem möglichen Arbeitgeberwechsel neutral gegenüber. Dieses Cluster könnte Bruggemanns Typ „fixierte Arbeitszufriedenheit“ zugeordnet werden.

Cluster 5 – „Schnauze voll“: Das Zufriedenheitsprofil kann als fatal bezeichnet werden: Alle Aspekte werden weit unterdurchschnittlich bewertet. Bezogen auf die Tätigkeit liegt eine geringe intrinsische Motivation vor. Die Tätigkeit hat anscheinend nichts Positives zu bieten. Entsprechend besteht eine extrem hohe Wechselwilligkeit. Interpretiert man diese als Lösungsversuch, so könnte dieses Cluster der „konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit“ (nach Bruggemann) zugeordnet werden. Die Lösung besteht dann darin, die fatale berufliche Situation durch einen Arbeitgeberwechsel zu verlassen.

Cluster 6 – „Auf der Suche“: ...nach einem neuen Job. Die Personen dieses Clusters sind unzufrieden (vor allem mit Unternehmensklima und -struktur, Tätigkeitsanreiz und beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten), der Leidensdruck ist jedoch nicht so hoch wie beim 5. Cluster; zumal die Personen des „Auf der Suche“-Clusters nicht so sehr zum Schwarzmalen neigen und eher positiv eingestellt sind (vgl. überdurchschnittlicher Wert in der Skala positive Affektivität). Die Arbeitsbedingungen sind der einzige Aspekt, der einigermaßen positiv be-

wertet wird. Dementsprechend sind Personen dieses Clusters wechselwillig und – ähnlich dem 5. Cluster – Bruggemanns Typus der „konstruktiven Unzufriedenheit“ zuzuordnen.

Da sich das BIMO nicht explizit an Bruggemanns Modell orientiert, sind die Zuordnungen hier größtenteils schwierig und bieten viel Interpretationsspielraum. Dennoch zeigen sich einige plausible Überschneidungen. Für Organisationen kann es interessant (und vor allem relevant z. B. in Hinblick auf Wechselabsichten) sein, zu wissen, wie groß die Anteile der Belegschaft in den sechs Clustern sind. Als Benchmark kann hier die Verteilung in der BIMO-Referenzgruppe herangezogen werden (siehe Abbildung 8). Das Cluster 1 ist mit 28 % in der BIMO-Referenzgruppe am häufigsten vertreten, alle übrigen Cluster kommen deutlich seltener vor und sind mit Werten zwischen 13 und 16 % relativ gleich häufig verteilt.

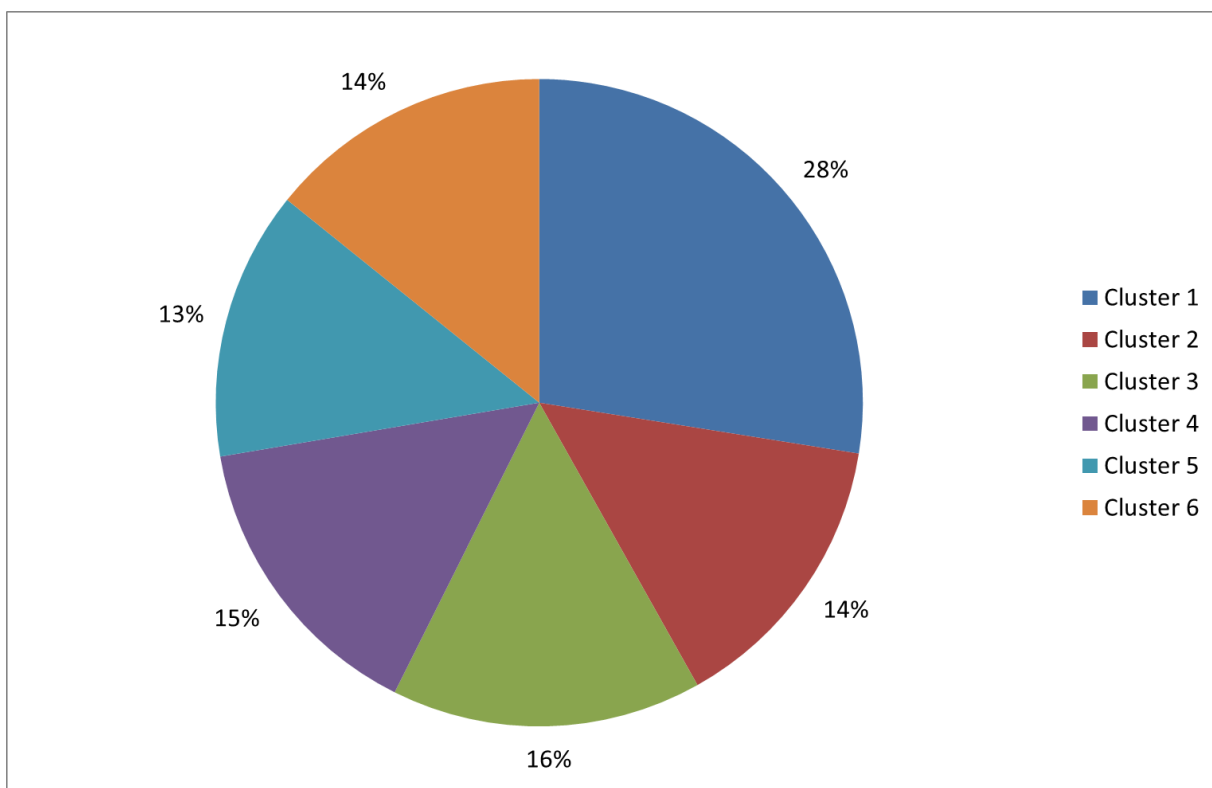


Abbildung 8: Prozentuale Häufigkeitsverteilung des Vorkommens der sechs Cluster in der BIMO-Referenzgruppe (N = 8.008).

Fazit

In der Gesamtschau lassen sich folgende Hauptergebnisse festhalten:

- Im Durchschnitt schätzen sich die Befragten als eher zufrieden ein. Der Normalfall ist also eine mehr oder weniger starke Arbeitszufriedenheit (nicht -unzufriedenheit).
- Der Zusammenhang zwischen Leistung und Zufriedenheit beträgt $r = .44^{**}$. Überlegungen zur Richtung dieses Zusammenhangs sind komplex und anspruchsvoll (vgl. LZ-Motor bei Borg, 2003).
- Sehr unzufriedene Mitarbeiter sind mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nicht engagiert. Zufriedenheit führt allerdings nicht automatisch zu hohem Engagement.
- Das Innehaben einer Führungsposition (egal welche) ist der Arbeitszufriedenheit zuträglich.
- Unzufriedenheit von langjährigen Sachbearbeitern beruht in der Regel nicht auf einem unerfüllten Bedürfnis nach Übernahme von Führungsverantwortung.
- Betrachtet man unterschiedliche Aspekte (Skalen) der Arbeitszufriedenheit im Zusammenspiel mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen, so ist es möglich, bestimmte Arbeitszufriedenheitstypen zu identifizieren.

Literaturverzeichnis

- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen* (Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie, 3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie.
- Borg, I. (2013). Mitarbeiterbefragung. In M. A. Wirtz & J. Strohmmer (Hrsg.), *Dorsch Lexikon der Psychologie* (16. Aufl., S. 1036). Bern: Huber.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21. [inklusive CD-ROM]* (1. Aufl.). Heidelberg, Hamburg: Mitp Verl.-Gruppe Hüthig Jehle Rehm.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*, 28, 281.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fietze, S. (2011). *Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: "Wer schaffen will, muss fröhlich sein!" SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research. Nr. 388*. Berlin: DIW Berlin.
- Gudat, K. (2009). *Zum Einfluss der Persönlichkeit auf die Ergebnisse von Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen am Beispiel des Finanzdienstleistungsbereichs* (Berichte aus der Psychologie). Aachen: Shaker.
- Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250–279.
- Hossiep, R. & Frieg, P. (2008). Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. *planung & analyse*, 6/2008, 55–59.
- Hossiep, R. & Frieg, P. (2013). Mitarbeiterbefragungen in den 2000er Jahren: Eine Bestandsaufnahme. In M. E. Domsch & D. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3., aktualisierte und überarb. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Hossiep, R. & Gudat, K. (i.V.). *Das Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima (BIMO)*. Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - BIP* (2. vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Judge, T., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376–407.
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personnel Psychology*, 8 (1), 65–77.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

- Müller-Böling, D. & Ramme, I. (1991). Arbeitszufriedenheit bei Computerbenutzer. Eine empirische Analyse ausgewählter Restriktionen und Aktionsparameter zur Schaffung von Arbeitszufriedenheit unter Berücksichtigung eines allgemeinen und eines differentiellen Konzepts der Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 61–84). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Wanous, J., Reichers, A. E. & Hudy, M. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 247–252.
- Weiß, S. & Hossiep, R. (2013). *BIP-R6. Gütekriterien: Objektivität – Reliabilität – Validität (Forschungsbericht)*. Bochum: Ruhr-Universität, Projektteam Testentwicklung.
- Weiß, S., Krumscheid, M. & Frieg, P. (2014). *Survival of the fittest!? Befunde zum Person-Job-Fit im deutschsprachigen Raum (Forschungsbericht)*. Bochum: Ruhr-Universität, Projektteam Testentwicklung.

Fotoquelle Deckblatt:

[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cd/Congressional Secretaries%2C 1920.JPG](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cd/Congressional_Secretaries%2C_1920.JPG)

Bitte zitieren Sie diesen Artikel wie folgt:

Frieg, P., Weiß, S., Krumscheid, M. & Dörendahl, J.(2014). *Zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit, Persönlichkeit und Engagement* (Forschungsbericht). Bochum: Ruhr-Universität, Projektteam Testentwicklung.

Stand: 23.06.2014