

**Formen der Beschäftigung.
Empirische Besonderheiten der sozialen
Beziehung zum Arbeitgeber**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 23

Lüneburg 2004

Quellennachweis:

Martin, Albert (2004): Formen der Beschäftigung. Empirische Besonderheiten der sozialen Beziehung zum Arbeitgeber, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 23, Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

Universität Lüneburg
Institut für Mittelstandsforschung
21332 Lüneburg
Tel.: 0 41 31/78 21 31
Fax: 0 41 31/78 21 39

ISSN 1616-5683

Gliederung

1	PROBLEMBESCHREIBUNG.....	3
2	DIE ANALYSE VON ARBEITSBEZIEHUNGEN	4
3	EMPIRISCHE HYPOTHESEN.....	10
	3.1 Arbeitszufriedenheit.....	10
	3.2 Abhängigkeit.....	12
	3.3 Das Innen-Außen-Verhältnis: Zugehörigkeit	13
	3.4 Anreiz-Beitrags-Situation.....	14
	3.5 Fristigkeit	17
	3.6 Motivationale Voraussetzungen	19
4	METHODIK.....	23
5	EMPIRISCHE ERGEBNISSE	27
6	DISKUSSION.....	38
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	41
8	LITERATUR.....	44
9	ANHANG	48

Zusammenfassung: Das vorliegende Heft berichtet über die Ergebnisse mehrerer empirischer Erhebungen, die sich mit dem Urteil von Arbeitnehmern über ihr Arbeitsverhältnis befassen. Befragt wurden Arbeitnehmer in sehr unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen. Die Studie befasst sich mit der folgenden Frage: Verändert sich der Charakter der sozialen Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern innerhalb alternativer Beschäftigungsverhältnisse? Außerdem wird untersucht, wie sich diese Unterschiede in den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf die Arbeitszufriedenheit, genauer: auf die Bewertung der Arbeit durch die Arbeitnehmer, auswirken. In den ersten Abschnitten werden die theoretischen Grundlagen der Studie erläutert. Anschließend werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie präsentiert, und es werden theoretische Schlussfolgerungen gezogen.

1 Problembeschreibung

Die Beschäftigungsverhältnisse, die die Arbeitswelt der letzten fünfzig Jahre gekennzeichnet haben, befinden sich im Umbruch. Von einem erheblichen Bedeutungsverlust betroffen ist insbesondere das so genannte Normalarbeitsverhältnis, das durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet ist: das jeweilige Arbeitsverhältnis ist exklusiv (d.h. ein Arbeitnehmer ist nur bei einem einzigen Arbeitgeber beschäftigt), das Beschäftigungsverhältnis ist die Hauptquelle zur Sicherung des Lebensunterhalts, es ist außerdem grundsätzlich auf Dauer angelegt und durch feste Arbeitszeiten von in der Regel mehr als 35 Stunden in der Woche gekennzeichnet. Außerdem sind die Beschäftigungsbedingungen durch tarifliche Normen abgesichert und Gegenstand umfänglicher Arbeitsschutzrechte. Zu den so genannten Neuen Formen der Beschäftigung zählen insbesondere befristete Arbeit, Teilzeitarbeit, Arbeit auf Abruf, die Heimarbeit in Form der Telearbeit, die geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit und verschiedene Formen der Selbstständigkeit. Sie lösen sich mehr oder weniger stark von den angeführten Leitvorstellungen. Sie sind natürlich nicht gänzlich neu, gewinnen aber durch ihre zunehmende Verbreitung und Propagierung eine neue Dimension (vgl. Martin/Nienhüser 2002).

Welche Bedeutung hat die Veränderung der Beschäftigungsverhältnisse für das Arbeitsverhalten? Ändern sich die Ziele und Motive der Arbeitsmarktparteien, verändern sich die Arbeitsorientierungen, entstehen neue Rollen, Institutionen und soziale

Arrangements, entwickeln sich neue Formen der Konfliktaustragung? Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf einen Teilaspekt innerhalb dieses Fragenkomplexes, auf die Veränderung der Qualität der Beziehung zwischen Arbeitsanbietern („Arbeitnehmern“) und Arbeitsnachfragern („Arbeitgebern“). Er untersucht, ob und in welcher Weise sich die Charakteristika einer Arbeitsbeziehung auf die Arbeitszufriedenheit der Arbeitsanbieter auswirken. Mit „Arbeitsbeziehung“ ist im vorliegenden Beitrag die individuelle Beziehungsebene der Arbeitsparteien und nicht etwa die kollektive Ebene gemeint, wie sie im Begriff der „Industriellen Beziehungen“ angesprochen wird. Und unter Arbeitszufriedenheit wird im vorliegenden Aufsatz die „Bewertung“ der Arbeitsbeziehung durch die Arbeitnehmer verstanden und nicht das emotionale Erleben der Arbeit. Im Folgenden werden zunächst Merkmale einer Arbeitsbeziehung dargestellt, die aus sozialwissenschaftlicher Sicht von zentraler Bedeutung sind. Außerdem wird darauf eingegangen, wie diese Beziehungsmerkmale mit den verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen verknüpft sind (Abschnitt 2). Danach werden Hypothesen über die wichtigsten Zusammenhänge zwischen den Merkmalen einer Arbeitsbeziehung und der Arbeitszufriedenheit erörtert (Abschnitt 3). Anschließend werden die Hypothesen überprüft. Dabei stellt sich heraus, dass es in den Neuen Beschäftigungsverhältnissen zwar in der Tat Verschiebungen in den Voraussetzungen des individuellen Arbeitsverhaltens gibt, dass gleichzeitig aber die grundlegenden Verhaltensstrukturen hiervon unberührt bleiben (Abschnitte 4 bis 6). Abschließend erfolgt eine Einordnung der Studie in ein umfassenderes Argumentationsgerüst zur Erklärung der personalwirtschaftlichen Konsequenzen einer Ausbreitung der Neuen Beschäftigungsverhältnisse (Abschnitt 7).

2 Die Analyse von Arbeitsbeziehungen

Was immer ein Arbeitsverhältnis sonst sein mag, es ist auf jeden Fall und nicht zuletzt eine soziale „Beziehung“. Damit soziale Beziehungen ertragreich sind und Bestand haben, müssen sie bestimmte Mindestbedingungen („Funktionsanforderungen“) erfüllen. Die Neuen Beschäftigungsverhältnisse weisen nun charakteristische Merkmale auf, die das Funktionsgefüge, welches das Normalarbeitsverhältnis auszeichnet, verändern. Daraus kann eine Gefährdung der Funktionserfüllung, also z.B. der Leistungserfüllung, der Flexibilität, der Kooperationsbereitschaft, entstehen (Martin 2002b).

Ein wichtiges Element zur Sicherstellung der Funktionalität der Arbeitsbeziehung ist die Motivationslage der Beschäftigten. Der theoretische Kern der folgenden Argumentation besteht, diesem Gedanken folgend, in der Verknüpfung der Beziehungsmerkmale mit der Arbeitsmotivation. Im Folgenden wird also geprüft, welche motivationalen Wirkungen sich aus der Veränderung der Arbeitsbeziehungen ergeben. Hierzu werden zunächst – im vorliegenden Abschnitt – Kernmerkmale sozialer Beziehungen dargestellt. Im nächsten Abschnitt erfolgt dann eine motivationstheoretisch fundierte Verknüpfung der Beziehungsmerkmale mit der Arbeitszufriedenheit der Arbeitsanbieter. In Abbildung 1 ist die Argumentationsweise des vorliegenden Beitrags nochmals skizziert. Empirisch untersucht werden die durch die durchgezogenen Pfeile symbolisierten Beziehungen. Die mit den gestrichelten Pfeilen bezeichneten Beziehungen werden innerhalb der vorliegenden Studie nicht näher betrachtet. Sie sind dennoch aufgeführt, um den Argumentationszusammenhang aufzuzeigen, in dem die empirische Analyse angesiedelt ist – die Diskussion um die Veränderung der Merkmale von Arbeitsbeziehungen und deren Funktionalität, worauf im Folgenden noch etwas näher eingegangen werden soll (ausführlich Martin 2002b).

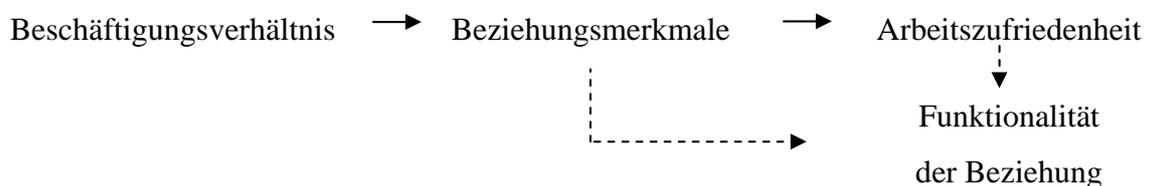


Abb. 1: Argumentationslogik der beziehungsorientierten theoretischen Analyse

Was hat man sich unter den Kernmerkmalen einer sozialen Beziehung – und hier-von abgeleitet: einer Arbeitsbeziehung – vorzustellen? Diese Frage ist eng verknüpft mit einer der Grundfragen der Sozialwissenschaften, der Frage nach der Dynamik und Stabilität sozialer Beziehungen. Die vorliegenden Antworten sind äußerst vielfältig und nur begrenzt miteinander vergleichbar. Zu unterschiedlich sind die Erkenntnisinteressen, theoretischen Ansätze und methodischen Zugänge. Versuche, eine systematische Ordnung von sozialen Kräften und Beziehungsmerkmalen zu erstellen (vgl. für viele Aberle u.a. 1950; Thompson/Ellis/Wildavsky 1990; Wiggins/Trapnell 1996), müssen daher immer vorläufig bleiben. Dessen ungeachtet lassen sich zentrale Themen identifizieren, die um die Frage kreisen, was ein soziales System zu-

sammenhält und erfolgreich macht. Vier dieser Themen verdienen besondere Beachtung, weil sie sich mit den Grundlagen befassen, auf die sich mögliche Regulierungen von Arbeitsbeziehungen stützen können.

Das erste Thema kreist um Fragen der *Macht und Abhängigkeit*. Die Bedeutung dieser Größen für das soziale Miteinander ist wohl unbestritten, wenngleich gerade bezüglich des Machtphänomens die Ansichten darüber, welche Fragen entscheidend und welche Sichtweisen tragend sind, weit auseinander gehen. Doch ganz unabhängig vom jeweiligen theoretischen Zugang (durch große Klarheit zeichnen sich die Theorien von Thibaut/Kelley 1959 und Emerson 1962 aus, vgl. auch Nienhüser 1998, 2003) stimmen die verschiedenen Ansätze darin überein, dass Macht und Abhängigkeit keine beliebigen Merkmale einer Sozialbeziehung sind, die ihr lediglich die eine oder andere Färbung geben. Macht und Abhängigkeit sind vielmehr ganz fundamentale Größen, sie definieren gewissermaßen den sozialen Raum, innerhalb dessen sich das soziale Geschehen vollziehen und weiter entwickeln kann.

Das zweite Thema in der Diskussion um die Stabilität und Dynamik von sozialen Beziehungen befasst sich mit dem *Nutzen*, den die Beteiligten aus einer sozialen Beziehung ziehen. Eine Organisation beispielsweise wird nur dann Mitglieder gewinnen, wenn deren (relative) Nutzen-Kosten-Kalkulationen im Hinblick auf die Mitgliedschaft positiv ausfallen. Diese Überlegung wird insbesondere von der so genannten Anreiz-Beitrags-Theorie herausgestellt (March/Simon 1958), ist aber letztlich Bestandteil jeder ökonomisch orientierten Organisationstheorie. So existiert z.B. auch im Ansatz von Coleman (1979) nur dann ein Anreiz, dem „korporativen Akteur“ (der Organisation) Ressourcen wie Geld, Arbeitskraft und Verfügungsrechte zu übertragen, wenn sich dies auch auszahlt und wenn keine bessere Alternative zur Verfügung steht. Je größer der potentielle Nutzen aus der Beziehung ist, desto eher wird man bereit sein, zusätzliche Kosten aufzuwenden, um die Beziehung auch zu erhalten. Ist der Nutzenvorteil nur gering, dann werden sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer zusätzliche Kosten, also z.B. auch Transaktionskosten, die mit dem Vertragsverhältnis entstehen können, möglichst vermeiden. Warum sollte sich ein Unternehmen beispielsweise darum bemühen, ausgefeilte Personalmarketing-Maßnahmen zu ergreifen, wenn genügend Arbeitsanbieter zur Verfügung stehen und es keine Probleme macht, diese jederzeit und ohne zusätzliche Kosten zu ersetzen? Oder warum sollten Arbeitnehmer einen besonderen Wert z.B. auf eine Betriebsrente

legen, wenn sie mit einer alternativen Verwendung der entsprechenden Mittel einen höheren Barwert erzielen können? Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht ist aber nicht nur eine Funktion des Nutzensumfangs, sondern wird auch ganz zentral von der Nutzenverteilung, also von Gerechtigkeitsfragen, bestimmt. Die diesbezügliche Forschung kann sich auf eine umfänglich sozialtheoretische Tradition stützen (Rawls 1971, 2003; Kolm 1996) und wird auch in zahlreichen empirischen Studien behandelt (vgl. z.B. die Studie von Tsui u.a. 1997, in der die Wirkung unausgeglichener Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf die Arbeitsleistung und das organisationale Bürgerverhalten untersucht wird).

Die beiden bisher angesprochenen Beziehungsmerkmale sind im Themenkreis Macht und Ökonomie angesiedelt. Ein ebenso großes Gewicht besitzen die sozialpsychologischen Aspekte einer Beziehung. Besondere Bedeutung besitzt vor allem die Frage nach der Grenzziehung zwischen *Innen und Außen*. Soziale Systeme stiften Identitäten und ziehen Markierungslinien, die Mitglieder und Nicht-Mitglieder voneinander trennen, ein Tatbestand mit erheblichen Folgen für die Sozialbeziehung (vgl. die Überlegungen so verschiedener Autoren wie Simmel 1968, March/Simon 1958, Sherif u.a. 1961) und entsprechend auch für das Arbeitsverhalten. Personen, die außerhalb einer Betriebsgemeinschaft stehen, müssen einige Hürden überwinden, um Anschluss und Unterstützung zu finden und um sich die Möglichkeiten zu verschaffen, auf ihre Arbeitsbedingungen Einfluss nehmen zu können. Dies gilt verschärft, wenn sie sich als Objekt von Benachteiligungen und Diskriminierungen sehen. Und umgekehrt werden Außenstehende nicht selten als unliebsame Konkurrenten empfunden, vor allem dann wenn die Personalpolitik des Unternehmens solche Wahrnehmungen noch unterstützt.

Ein viertes wichtiges Thema in der Analyse sozialer Beziehungen ist der *Zeithorizont*, innerhalb dessen sich das soziale Geschehen abspielt. Die überragende Bedeutung dieses Faktors für die Gestaltung von sozialen Beziehungen muss wohl kaum besonders herausgestellt werden. Langfristig ausgelegte Beziehungen tendieren beispielsweise sehr stark zur Institutionalisierung und damit zu einer Verstetigung von Ansprüchen und Handlungsmustern. Die mit der Zeitperspektive verbundenen Fragen werden nicht zuletzt in ökonomischen und spieltheoretischen Ansätzen behandelt (vgl. u.a. Williamson 1996, Axelrod 1997).

In Abbildung 2 sind die angesprochenen Themen bzw. die damit verknüpften zentralen Merkmale von sozialen Beziehungen nochmals aufgeführt. Gleichzeitig enthält die Abbildung 2 eine allgemeine sozialtheoretische Hypothese. Diese Hypothese behauptet, dass bestimmte Merkmalsausprägungen eher zu einer Stabilisierung, andere dagegen zu einer Destabilisierung sozialer Systeme beitragen.

Dimensionen von Beschäftigungsverhältnissen	Gleichgewichtssituation	
	Gleichgewicht	Ungleichgewicht
Abhängigkeit	wechselseitig abhängig	stark abhängig
Innen – Außen	zugehörig	fremd
Anreiz-Beitrags-Verhältnis	ausgeglichen	unausgeglichen
Zeithorizont	langfristig	kurzfristig

Abb. 2: Kernmerkmale sozialer Beziehungen

So wird beispielsweise ein hohes Anreiz-Beitrags-Ungleichgewicht Kräfte freisetzen, die auf seine Beseitigung drängen. Daraus resultiert zwar nicht automatisch oder notwendigerweise ein neues Gleichgewicht, denn tatsächlich findet man auch relativ dauerhafte soziale Beziehungen mit deutlichen Anreiz-Beitrags-Ungleichgewichten. Derartige Beziehungen haben aber nur Bestand – so jedenfalls die hier vertretene Hypothese – wenn es stabilisierende Kräfte gibt, die dem aus der Ungleichgewichtssituation resultierenden Veränderungsdruck entgegenwirken. Die Auflistung der vier ausgewählten Beziehungsmerkmale in Abbildung 2 kann natürlich keinerlei Vollständigkeit beanspruchen. Schon aus prinzipiellen Gründen werden Merkmalskataloge zur Charakterisierung von sozialen Systemen und Arbeitsbeziehungen (Burns 1990, Hendry 1995, Marsden 2000) immer unvollständig bleiben. Dessen ungeachtet, besitzen die vier beschriebenen Merkmale grundlegende Bedeutung für die Ausgestaltung von sozialen Beziehungen und können damit auch nutzbringend verwendet werden, um die Besonderheiten der Neuen Formen der Beschäftigung zu charakterisieren. In Abbildung 3 sind – exemplarisch – fünf Beschäftigungsverhältnisse anhand der aufgeführten Beziehungsmerkmale charakterisiert.

Dimensionen von Beschäftigungsverhältnissen	Normalarbeitsverhältnis	Selbstständigkeit	Leiharbeit	Teilzeitarbeit	Befristete Arbeit
Abhängigkeit	abhängig	unabhängig	stark abhängig	abhängig	stark abhängig
Innen-Außen-Verhältnis	innen	außen	außen	teils/teils	teils/teils
Anreiz-Beitrags-Situation	attraktiv/gerecht	attraktiv/gerecht	Unattraktiv/ungerecht	attraktiv/(un)gerecht	unattraktiv/(un)gerecht
Zeithorizont	lang	kurz	kurz	mittel	kurz

Abb. 3: Merkmale der Sozialbeziehungen in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen

Danach befindet sich insbesondere ein Leiharbeitnehmer in einer ungünstigen Situation (zur Situation von Leiharbeitnehmern vgl. u.a. Kock 1990, Nienhüser/Baumhus 2002). Sein Anreiz-Beitrags-Verhältnis ist unausgeglichen, denn er erhält ein geringeres Gehalt als Kollegen, die vergleichbare Tätigkeiten ausführen. Er ist gleich von zwei Arbeitspartnern abhängig und hat meist keine attraktiven Beschäftigungsalternativen. Außerdem gehört er nicht zur Betriebsgemeinschaft des jeweiligen Beschäftigungsbetriebes, er muss sogar damit rechnen, dass er von den dort tätigen Mitarbeitern „ausgegrenzt“ wird, und er hat auch kaum einen Grund, von seiner Seite aus Bindungen aufzubauen, da ihm jeweils nur kurzfristige Arbeitsbeziehungen in Aussicht gestellt werden. Der Selbstständige teilt mit dem Leiharbeitnehmer dessen Außenstellung und die kurzfristige Perspektive. Er verfügt jedoch über ein ausgeglichenes Anreiz-Beitrags-Verhältnis, und er ist von seinem Vertragspartner außerdem nicht abhängig. Dies gilt zumindest im marktwirtschaftlichen Idealmodell, weil – so die dort vorausgesetzte Soziallogik – Ungleichgewichte im Anreiz-Beitrags-Verhältnis dazu führen, dass der Selbstständige seine Arbeitskraft anderen Arbeitsnachfragern anbieten wird, die seine Leistungen besser zu schätzen wissen. Auch Machtungleichgewichte haben in dieser Vorstellung keinen Raum. Tatsächlich existieren aber erhebliche wirtschaftliche Abhängigkeiten von Selbstständigen und daraus resultierend auch erhebliche Anreiz-Beitrags-Defizite, so dass man mindestens zwei Typen von Selbstständigen unterscheiden müsste, den souveränen Wirtschaftsakteur einerseits und den wirtschaftlich abhängigen Subsistenz-Alleinunternehmer andererseits (zur Situation von Selbstständigen vgl. u.a. Martin

2002a, Pongratz/Voß 2003). Ähnliches gilt für die anderen Beschäftigungsgruppen: nicht alle Leiharbeitnehmer entsprechen dem skizzierten Bild des unterprivilegierten Randarbeiters und bei den Normalarbeitnehmern gibt es zahlreiche Übergänge bezüglich Bindung, Fristigkeit, Abhängigkeit und Leistungs-Gegenleistungs-Verhältnis. Dennoch ist die in Abbildung 3 vorgenommene Zuordnung nicht völlig realitätsfremd. Sie gibt die relative Positionierung der verschiedenen Beschäftigungsgruppen in der Durchschnittsbetrachtung durchaus angemessen wieder. Doch, wie auch immer, letztlich ist die genaue Zuordnung eine empirische Frage, die zwar wichtig ist, aber nicht das primäre Interesse des vorliegenden Beitrags ausmacht. Dieser basiert vielmehr auf der These, dass die motivationalen Voraussetzungen des Arbeitsverhaltens von der Qualität der Arbeitsbeziehung bestimmt werden und nicht so sehr von der Beschäftigungsform. Die Beschäftigungsform ist gewissermaßen nur ein „Oberflächenphänomen“, tiefer liegend und daher letztlich auch entscheidend für das Arbeitsverhalten ist die Qualität der Arbeitsbeziehung. Zwar kommt auch der Beschäftigungsform eine große Bedeutung für das Arbeitsverhalten zu – aber nur „indirekt“ oder in einem „vorgelagerten“ Sinne, nämlich soweit diese wiederum die Beziehungsqualität bestimmt.

3 Empirische Hypothesen

Im Folgenden werden die Hypothesen vorgestellt, die unserer empirischen Studie zugrunde liegen. Zunächst wird auf das Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ eingegangen. Dieses wird in den Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen gestellt, weil in der Arbeitszufriedenheit die Bewertung der Qualität einer Arbeitsbeziehung zum Ausdruck kommt. Sie eignet sich damit auch sehr gut als Indikator für die Stabilität der Arbeitsbeziehung. Anschließend werden mögliche Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und den oben beschriebenen Grundmerkmalen einer Arbeitsbeziehung erörtert. Die Überlegungen münden in die Ableitung empirisch prüfbarer Hypothesen.

3.1 Arbeitszufriedenheit

Zufriedenheit ist der Wortbedeutung nach ein Gefühl, eine angenehme Empfindung. Man wendet sich dem Objekt der Zufriedenheit (also z.B. der Arbeit) gern zu. Unzufriedenheit ist eine unangenehme Empfindung, man wird versuchen, das Objekt der Unzufriedenheit zu vermeiden. Und umgekehrt, an einer Arbeitsstelle, an der man

sich wohl fühlt, ist man auch zufrieden; eine Arbeitsstelle, die mit täglichem Unbehagen verbunden ist, ist dagegen unbefriedigend. Das scheint einsichtig, ist aber nicht der gängige Ansatzpunkt der Arbeitszufriedenheitsforschung (Martin 1992). Diese fragt nämlich selten nach den Gefühlen, die die Arbeitnehmer bei ihren Arbeitstätigkeiten empfinden. Stattdessen untersucht sie Urteile, die die Arbeitnehmer über ihre Arbeitssituation abgeben. In den Fragebögen, die von der Arbeitszufriedenheitsforschung normalerweise benutzt werden, wird zwar durchaus im Wortsinne nach der „Zufriedenheit“ mit den Arbeitsbedingungen, mit dem Lohn, den Arbeitsinhalten usw. gefragt, bei den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten geht es aber eigentlich nicht um die Wiedergabe emotionaler Erfahrungen, sondern um Bewertungen, in der die Gefühlskomponente deutlich in den Hintergrund rückt. In der neueren Arbeitszufriedenheitsforschung wird diese Perspektivenverschiebung mittlerweile diskutiert (Brief 1998, Weiss 2002) und in zunehmendem Maße beschäftigen sich auch empirische Studien mit der Gefühlslage im engeren Sinne (vgl. u.a. George 1989, Cropanzano/James/Konovsky 1993, Duffy/Ganster/Shaw 1998). In der vorliegenden Studie werden beide Aspekte betrachtet. Die Arbeitszufriedenheit wird in traditioneller Weise als „Einstellung“ verstanden, in der sich die Beurteilung der jeweiligen Arbeitssituation spiegelt. Ergänzend wird das emotionale Erleben bei der Arbeit erfasst. Diese Trennung erfolgt ganz bewusst, weil den beiden Konstrukten ein unterschiedlicher Stellenwert zukommt. Während die allgemeine Gefühlslage gewissermaßen den Erlebnishintergrund abgibt, der das tägliche Arbeitsverhalten in unmittelbarer Weise prägt (s.u.), ist die Beurteilung der Arbeitszufriedenheit das Ergebnis einer Bilanzierung der Vor- und Nachteile der Arbeitssituation. Die Arbeitszufriedenheit eignet sich daher auch in besonderer Weise als Indikator für die Belastbarkeit und Stabilität eines Beschäftigungsverhältnisses. Kommt ein Arbeitnehmer zu einer negativen Einschätzung seines Arbeitsverhältnisses, dann ist dies zwar normalerweise noch kein hinreichender Grund dafür, dass er die Arbeitsbeziehung aufkündigt (das ist schließlich auch eine Frage der Alternativen), die daraus resultierende Unzufriedenheit wird ihn aber nicht gleichgültig lassen, er wird vielmehr nach Handlungsalternativen Ausschau halten, wozu u.a. auch der Wechsel des Beschäftigungsverhältnisses gehört (March/Simon 1958). Aber auch das Arbeitsverhalten nimmt Schaden. Die Neigung, in das Arbeitsverhältnis zu investieren, sinkt und Aktivitäten zum Vorteil der Organisation, die ein großes Eigenengagement verlangen, werden reduziert (Organ/Ryan 1995, Schappe 1998b).

Im Folgenden wird untersucht, in welcher Weise von den oben beschriebenen Merkmalen einer Arbeitsbeziehung kausale Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit ausgehen.

3.2 Abhängigkeit

Sind Personen, die von ihrem Arbeitgeber (wirtschaftlich) stark abhängig sind, unzufriedener als Personen, die in stärkerem Maße „eigener Herr“ über ihre Arbeitsverhältnisse sind, z.B. weil es ihnen leichter möglich ist, den Arbeitgeber zu wechseln? Sofern „Freiheit“ oder „Unabhängigkeit“ eigenständige Grundbedürfnisse sind, besitzt die These einer durch Abhängigkeit induzierten Unzufriedenheit einige Plausibilität. Die angeführte Bedingung ist aber durchaus fragwürdig und zwar schon allein deswegen, weil sich fast alle Menschen ständig in irgendwelchen Abhängigkeitsverhältnissen (innerhalb und außerhalb der Arbeitswelt) bewegen, ohne deswegen erkennbar an Unzufriedenheit zu leiden.¹ Es ist sicher angenehmer in größerer Unabhängigkeit als in größeren Abhängigkeiten zu leben, aber für einen durchschlagenden Zufriedenheitseffekt ist dies nicht ausreichend. Hierfür ist es vielmehr notwendig, dass die Abhängigkeit als deutlich spürbare Verhaltensbeschränkung erlebt wird, dass sie also im Alltagshandeln ständig zu irgendwelchen Bedürfnisversagungen führt. Dies ist aber in den üblichen Arbeitsverhältnissen nur selten der Fall. Vielmehr wird es von vornherein als „normal“ empfunden (d.h. es ist gesellschaftlich akzeptiert und wird nicht weitergehend reflektiert), dass Arbeitnehmer innerhalb einer Arbeitsbeziehung in einer schwächeren Position als Arbeitgeber sind. Daher entsteht aus wirtschaftlicher Abhängigkeit normalerweise auch keine Beunruhigung. Diese *kann* sich allerdings einstellen und wird dann auch die Arbeitszufriedenheit nachhaltig beeinträchtigen, wenn sich innerhalb des Arbeitsverhältnisses bedrohliche Entwicklungen ergeben, gegen die man sich – eben aufgrund der gegebenen Abhängigkeit – nicht zur Wehr setzen kann. Anders ausgedrückt: Abhängigkeit wird nur dann zum Problem, wenn sie mit der Wahrnehmung negativer Konsequenzen verknüpft wird, wenn sie gewissermaßen zum Bestandteil einer unerfreulichen „Definition der Situation“ (Kirsch 1971, Esser 2001) wird.

¹ Zu den Anforderungen, die aus wissenschaftlicher Sicht zu beachten sind, damit man von Grundbedürfnissen sprechen kann, vgl. Heckhausen 1989.

H₁: Personen, die von ihrem Arbeitsverhältnis mehr oder weniger abhängig sind, unterscheiden sich aufgrund dieses Tatbestands nicht grundsätzlich auch in ihrer Arbeitszufriedenheit.

3.3 Das Innen-Außen-Verhältnis: Zugehörigkeit

In der vorliegenden Studie wird die psychologische Seite des Innen-Außen-Verhältnisses, das Zugehörigkeitsgefühl, betrachtet. Was spricht für einen Zusammenhang zwischen dem Zugehörigkeitsgefühl zu der Organisation in der und für die eine Person ihre Arbeit erbringt und der Arbeitszufriedenheit? Antworten auf diese Frage findet man in sehr unterschiedlichen Bereichen der Sozial- und Verhaltensforschung. Besonders herauszustellen ist die Literatur zur Gruppenkohäsion (Harrison/Price/Bell 1998) und zur Identifikation (Weber 1971) bzw. zum organisationalen Commitment (Meyer/Allen 1999). Den unmittelbarsten Zugang liefern aber bereits ganz fundamentale bedürfnistheoretische Überlegungen. Hierauf sei jeweils kurz eingegangen. Zu dem theoretischen Konstrukt *Commitment* gibt eine ganze Begriffsfamilie, deren Verästelungen hier nicht behandelt werden können (Weller 2003), Auskunft. Im Wesentlichen geht es beim organisationalen Commitment um die „Bindung“ an eine Organisation. Wie Metaanalysen zeigen, korrelieren die Messwerte zur Erfassung des organisationalen Commitments und der Arbeitszufriedenheit außerordentlich hoch (Tett/Meyer 1993). Strittig ist die Kausalität und damit auch die theoretische Deutung dieser Beziehung. Beide Kausalrichtungen sind plausibel. Bindung kann als relativ überdauernde Eigenschaft einer Beziehung verstanden werden. Sie ist gewissermaßen Ausdruck der geronnenen Erfahrung. Sie liefert damit einen Referenzrahmen zur Beurteilung konkreter Ereignisse und der daraus resultierenden Zufriedenheiten. Umgekehrt lebt aber auch der Aufbau von Bindungen von einer positiven Wertschätzung der Beziehung, weshalb es plausibel ist, eine Wechselbeziehung zwischen organisationaler Bindung und Zufriedenheit anzunehmen. Die Situation verkompliziert sich allerdings dadurch, dass sehr unterschiedliche Formen des Commitment denkbar sind (Moser 1996). Neben einem rein „kalkulativen“ Commitment, das sich z.B. aus dem Fehlen von Alternativen erklärt, werden z.B. auch ein moralisches und ein normatives Commitment unterschieden. Am meisten untersucht wurde das so genannte affektive Commitment, also eine Form der Bindung, die sich auf emotionale Grundlagen stützt, die wiederum ihre Ursachen in Identifikationsprozessen haben oder in der Übereinstimmung mit Werten und Normen der Organisati-

on gründen (Meyer/Allen 1984). Der Bezug zwischen dieser Größe und der Arbeitszufriedenheit ist offenkundig: wer sich einer Organisation gefühlsmäßig verbunden fühlt, neigt nicht dazu, sich vor allem die negativen Aspekte der Beziehung zu vergegenwärtigen. Außerdem wirkt die positive Voreingenommenheit gegenüber der Organisation als emotionaler Puffer gegen Stress und weniger erfreuliche Ereignisse, und schließlich wird jemand, der sich mit seiner Organisation identifiziert, auch eher bereit und in der Lage sein, das Arbeitsgeschehen nicht nur aus dem eigenen, sondern auch aus dem Blickwinkel des Arbeitsvertragspartners zu sehen. Auch der Begriff der *Kohäsion*, der den Zusammenhalt in Gruppen bezeichnet, ist stark von Zufriedenheitsaspekten durchdrungen. In verschiedenen Messverfahren zur Erfassung der Kohäsion bildet die „soziale Zufriedenheit“ jedenfalls einen tragenden Faktor (vgl. Hagstom/Selvin 1965). Auch gilt das so genannte „Wir-Gefühl“ als ein wesentlicher Bestandteil der Kohäsion (Hare 1976) – eine Qualität der Gruppenverbundenheit, die sich ohne eine grundsätzliche Zufriedenheit mit dem Gruppengeschehen kaum herausbilden dürfte. *Bedürfnistheoretisch* stellt sich die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit (Neuberger 1974) und Zugehörigkeitsgefühl recht einfach dar. Wenn man unterstellt, dass jeder Mensch ganz allgemein und auch während seiner Arbeit das Bedürfnis nach sozialen Kontakten und sozialer Zuwendung verspürt, dann wird man davon ausgehen können, dass Personen, die dieses Bedürfnis befriedigen können, zufriedener sein werden als Personen, die diesbezüglich Mangel leiden müssen. Und in einer Organisation, der man sich zugehörig fühlt, lassen sich die sozialen Bedürfnisse sicher leichter befriedigen, als in einer Organisation, die man nicht als sozialen Lebensraum „annimmt“. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle drei der geschilderten theoretischen Ansatzpunkte letztlich die gleiche Hypothese stützen:

H₂: Mit steigendem Zugehörigkeitsgefühl wächst die Arbeitszufriedenheit.

3.4 Anreiz-Beitrags-Situation

Zur Beschreibung der gegebenen Anreiz-Beitrags-Situation ist es notwendig, gleichermaßen sowohl auf die Bewertung als auch auf die Verteilung der in der Arbeitsbeziehung in Frage stehenden Leistungen und Gegenleistungen einzugehen. Der Wert der Leistung bemisst sich verhaltenstheoretisch gesehen in Nutzengrößen, die Verteilung drückt sich in der wahrgenommenen Fairness aus.

Nutzen

Der Nutzen einer Handlung nimmt in praktisch allen Verhaltenstheorien eine zentrale Rolle ein. In behavioristischen Theorien kommt der Nutzen in Konstrukten wie „Belohnung“ und „Verstärkung“ zum Ausdruck (Hilgard/Bower 1973). In kognitiven Theorien – hier sind insbesondere Wert-Erwartungs-Theorien zu nennen, zu denen auch ökonomische Theorien gehören – wird der Nutzengewinn durch Begriffe wie Erwartungserfüllung und Zielerreichung näher gekennzeichnet (Vroom 1964, Langenheder 1975) und auch in komplexeren Vorstellungen über das menschliche Seelenleben sind es die Bedürfnisbefriedigung und der hieraus entstehende psychische Gewinn (also der Nutzen), die das menschliche Verhalten steuern (Dörner 1999). Die Beziehung zwischen Nutzen und Zufriedenheit ist also in den diversen Verhaltenstheorien ganz strikt, sie kann kaum enger gedacht werden, wengleich die genaue Begründung dafür, dass eine positive Bewertung der Arbeitserträge zu Arbeitszufriedenheit, eine negative Bewertung dagegen zu Arbeitsunzufriedenheit führt,² je nachdem, welcher der oben aufgeführten theoretischen Ansätze betrachtet wird, variiert. Folgt man beispielsweise der Argumentation von Wert-Erwartungs-Theorien, dann resultieren aus der Erreichung der jeweiligen (Arbeits-) Ziele Belohnungen, die wiederum dazu beitragen, dass sich eine generalisierte Erwartung auch über künftige Belohnungen herausbildet (Katzell/Thompson 1990). Wie auch immer, aus dem Blickwinkel der angeführten theoretischen Ansätze kann die folgende allgemeine Hypothese als relativ gesichert gelten:

H₃: Je größer der Nutzen aus einer Arbeitsbeziehung, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit.

Eine gewisse Relativierung dieser Hypothese ergibt sich aus der Beobachtung, dass mit zunehmender Sättigung eines Bedürfnisses der Grenznutzen abnimmt (Homans 1961). Als weitere Einschränkung wird geltend gemacht, dass sich der Maßstab für die Zufriedenheit – das Anspruchsniveau – der erreichbaren Bedürfnisbefriedigung anpasst (Lewin u.a. 1944, March/Simon 1958), wodurch sich der Zu-

² Angesichts dieser Formulierung drängt sich der Verdacht auf, bei Hypothese 2 handele es sich bloß um eine Tautologie. Dies ist aber nicht der Fall, zwischen Nutzen und Zufriedenheit besteht keine logische Beziehung, denn es ist prinzipiell denkbar, dass jemand mit einer Arbeitsbeziehung nicht sonderlich zufrieden ist, obwohl er die Güter, die er aus dieser Arbeitsbeziehung zieht, durchaus schätzt.

sammenhang zwischen Nutzensteigerung und Zufriedenheit zwar nicht auflöst, aber abmildert. Bezüglich der angeführten Hypothese ist andererseits zu beachten, dass es in ihr nicht um die objektive Befriedigung von Bedürfnissen, sondern um subjektive Nutzeneinschätzungen geht, d.h. um eine mehr oder weniger bewusst „empfundene“ Bewertung der Gegenleistungen, die der Arbeitgeber für den eigenen Arbeitsinsatz erbringt. In diesem Licht betrachtet, erscheint die Hypothese H_3 hoch plausibel.

Fairness

Letztlich beruht jede soziale Beziehung auf Reziprozität (Gouldner 1960; Sahlins 1972). Triandis (1978) rechnet die Reziprozität daher auch zu den universellen Konstanten in den Sozialbeziehungen. Entsprechend beziehungsschädigend ist es, wenn eine der beteiligten Parteien die Beziehung einseitig zu ihrem Vorteil ausnutzt. Zwar gibt es durchaus kulturelle und individuelle Unterschiede in der genauen Bestimmung dessen, was als fair gilt und auch das Ausmaß der „Empfindlichkeit“, mit der Menschen auf die Wahrnehmung von Ungerechtigkeiten reagieren ist unterschiedlich (Kidder/Muller 1991, King/Miles/Day 1993), ganz generell ist aber davon auszugehen, dass ein unausgewogenes Verhältnis von Leistung und Gegenleistung niemanden „kalt lässt“, sondern unangenehme Gefühle hervorruft und eine negative Beurteilung des Partners veranlasst. Im Falle einer Benachteiligung reagiert man üblicherweise mit Ärger und auch eine ungerechte Bevorzugung erfüllt nur wenige mit Freude, sie ist eher dazu angetan, Schuldgefühle zu erzeugen. Empirische Studien erbringen daher auch normalerweise hohe negative Korrelationen zwischen empfundenen Ungerechtigkeiten und Arbeitszufriedenheit (Greenberg 1990, Schappe 1998a).

Ähnlich wie bei anderen sozialwissenschaftlichen Fundamentalgrößen findet man auch bezüglich der Gerechtigkeit zahlreiche Begriffsvarianten und –nuancen. So wird Fairness verschiedentlich als Verhalten verstanden, das sich auf die Behandlung der ganzen Person bezieht, während es bei der Gerechtigkeit lediglich um die Verteilung von Verhaltensergebnissen ginge. Größere Bedeutung hat die Unterscheidung zwischen Ergebnis- und Prozessgerechtigkeit gefunden. Die Beurteilung der Ergebnisgerechtigkeit orientiert sich – so die „Equity-Theory“ von Adams (1965) – am Verhältnis der eigenen Beiträge (Inputs) in einer Arbeitsbeziehung zu den Erträgen (Outputs) der Beziehung. Den Vergleichsmaßstab liefert normalerweise das Input-Output-

Verhältnis, das Referenzpersonen erzielen, also Personen, die eine ähnliche Arbeitsposition innehaben bzw. die sich in ähnlichen Arbeitssituationen befinden. Als Beurteilungsmaßstab für Gerechtigkeit können jedoch auch allgemeine Normvorstellungen darüber dienen, was als angemessenes Leistungsverhältnis zu gelten hat. Wie auch immer, letztlich entscheidend für das Entstehen von Gefühlen ungerechter Behandlung ist die Enttäuschung von als legitim empfundenen Erwartungen. Die emotionale Komponente dieser Enttäuschung liefert gewissermaßen den Brennstoff für anhaltende Unzufriedenheit.

Fairnessurteile haben neben dieser affektiven aber auch eine kognitive Komponente, d.h. sie sind auch Urteile im wörtlichen Sinn, denn sie enthalten eine Bewertung über die Qualität der Beziehung. Darin gleichen sie Zufriedenheitsurteilen. Während Fairnessurteile sich auf das engere Verhältnis von Leistung und Gegenleistung beziehen, richten sich Zufriedenheitsurteile umfassender auf eine Bewertung der gesamten Arbeitsbeziehung. Es ist davon auszugehen, dass der Fairnessbewertung hierbei ein erhebliches Gewicht zukommt und zwar umso mehr, je stärker die jeweilige Arbeitsbeziehung als reine Zweckbeziehung betrachtet wird, weil in derartigen Beziehungen der Gesichtspunkt von Leistung und Gegenleistung in den Vordergrund rückt. Beide Aspekte des Fairnessurteils, der emotionale ebenso wie der kognitive, lassen erwarten, dass empirisch eine enge Beziehung zwischen empfundener (bzw. „wahrgenommener“) Ungerechtigkeit und Arbeitsunzufriedenheit zu beobachten ist.

H₄: Je größer die wahrgenommene Ungerechtigkeit ist, desto größer ist auch die Unzufriedenheit mit der Arbeit.

3.5 Fristigkeit

Der Zeithorizont, für den eine Arbeitsbeziehung eingegangen wird, ist zweifellos von erheblicher Bedeutung für die Arbeitsorientierung und das Arbeitshandeln. Weniger klar ist allerdings die Wirkungsrichtung. Für einen positiven Effekt spricht, dass sich in Beziehungen, die auf längere Fristen angelegt sind, die Gefahr opportunistischen Verhaltens vermindert, wodurch auch emotionale Turbulenzen vermieden werden (Axelrod 1997). Außerdem kann man in einer längerfristigen Beziehung nach einer Übervorteilung des Partners auch nicht ohne weiteres aus dem Feld gehen. Man muss entsprechend mit Vergeltung rechnen und wird daher geneigt sein, hierzu keinen Anlass zu geben. Umgekehrt können Erwartungsenttäuschungen in längerfristi-

gen Beziehungen eher ausgeglichen werden als in kurzfristigen Beziehungen – ein weiterer Grund für einen positiven Effekt der Langfristperspektive auf die Arbeitszufriedenheit. Für einen negativen Effekt eines größeren Zeithorizonts spricht unter anderem, dass Erwartungsenttäuschungen stärker und nachhaltiger wirken, wenn eine Beziehung „eigentlich“ auf Dauer angelegt ist. Auch kann geltend gemacht werden, dass mit einer längerfristigen Orientierung die Ansprüche an den Arbeitspartner und damit die Enttäuschungsmöglichkeiten wachsen. Bezüglich all dieser Effekte muss allerdings relativierend angemerkt werden, dass sich die Arbeitspartner in ihren Erwartungen normalerweise auf die jeweils in Frage stehende Zeitperspektive einstellen werden. Eine Person, die nur ein kurzfristiges Arbeitsengagement plant, erwartet von ihrem Arbeitgeber beispielsweise keine Gewinnbeteiligung oder irgendwelche Vergünstigungen, wie sie beispielsweise Personen mit längerer Betriebszugehörigkeit oft gewährt werden. Umgekehrt stellen Arbeitgeber an Aushilfskräfte andere Ansprüche als an ihre Stammelegschaft usw. Zwar kann es hin und wieder vorkommen, dass die wechselseitigen Erwartungen nicht miteinander korrespondieren, das liegt aber selten daran, dass die zeitliche Justierung dieser Erwartungen nicht gelingt. Insgesamt betrachtet, dürfte sich daher die folgende Hypothese als tragfähig erweisen:

H₅: Die Fristigkeit des Arbeitsverhältnisses hat (isoliert betrachtet) keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

Aus dem Tatbestand, dass kein direkter Gesamteinfluss des Zeithorizonts einer Arbeitsbeziehung auf die Arbeitszufriedenheit existiert, kann nicht gefolgert werden, dass überhaupt keine Zusammenhänge zwischen diesen Größen bestehen. Eine längere Zeitperspektive ist beispielsweise eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen eines Zugehörigkeitsgefühls, das wiederum – wie beschrieben – einen engen Bezug zur Arbeitszufriedenheit hat. Auch dürfte die Fristigkeit der Arbeitsbeziehung die Wirkung der anderen Beziehungsmerkmale verstärken. So sollte ein auf Dauer angelegtes Arbeitsverhältnis, das einem Arbeitnehmer nur einen geringen Nutzen bietet, wesentlich stärkere Unzufriedenheit hervorrufen als ein Arbeitsverhältnis, das zwar auch nur einen geringen Nutzen bietet, aber von vornherein kurzfristig angelegt ist.

3.6 Motivationale Voraussetzungen

Das Thema des vorliegenden Beitrags ist der Einfluss der Beziehungsqualität im Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis auf die Arbeitszufriedenheit. Diese Frage wird in der bisherigen Arbeitszufriedenheitsforschung weitgehend ausgeblendet. Im Vordergrund stehen Variablen, die die unmittelbare Arbeitssituation, also z.B. Merkmale der Arbeit (Handlungsspielraum, Rollenklarheit usw.), Arbeitsbedingungen (Arbeitsbelastungen, Führungsverhalten usw.) und Persönlichkeitseigenschaften (Leistungsmotivation, Zuverlässigkeit usw.) betreffen. Das sind zweifellos alles wichtige Einflussfaktoren, auf die hier aber nicht näher eingegangen werden kann (vgl. u.a. Spector 1997, Brief 1998). Ein weiterer Variablenbereich sei allerdings noch besonders herausgestellt, weil ihm eine „unmittelbarere“ Relevanz für das Arbeitshandeln zukommt als die angeführten Variablengruppen. Gemeint sind die motivationalen Voraussetzungen, mit der Menschen an ihre Arbeit herantreten. Während die Merkmale eines Beschäftigungsverhältnisses die Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer bestimmen, determinieren die motivationalen Voraussetzungen die Beziehung des Arbeitnehmers zu seiner Arbeit. Wegen der sozusagen elementar spürbaren Bedeutung dieser „inhaltlichen“ Arbeitsbeziehung, soll sie in der empirischen Analyse den Merkmalen der „sozialen“ Arbeitsbeziehung an die Seite gestellt werden.

Eine zentrale Größe der Arbeitsmotivation ist die so genannte intrinsische Motivation. In ihr kommt gewissermaßen der Wert zum Ausdruck, den man seiner Arbeit gibt. Wichtig ist außerdem das Selbstverständnis, mit denen Menschen ihrer Arbeit entgegenzutreten. Und schließlich ist auch noch die Gefühlsebene der Arbeit zu berücksichtigen. Dort geschieht die unmittelbarste Berührung des Menschen mit seiner Arbeit, weshalb es auch nicht ratsam erscheint, sie bei der Erklärung der Arbeitszufriedenheit auszublenken.

Intrinsische Motivation

Mit intrinsischer Arbeitsmotivation ist die Bereitschaft gemeint, sich in seiner Arbeit zu engagieren, auch wenn hierfür keine unmittelbaren Belohnungen wie beispielsweise eine höhere Bezahlung, eine bessere Stelle oder Anerkennung durch die Vorgesetzten winken (Deci/Ryan 1985, Frey/Osterloh 2002). Wer intrinsisch motiviert ist, verrichtet seine Arbeit gewissermaßen um der Sache willen, deswegen, weil er seine

Aufgabe als sinnvoll empfindet und weil sie seinen Möglichkeiten und inneren Bestrebungen entspricht. Wer intrinsisch motiviert ist bezieht seine Belohnungen aus der Aufgabe, mit der er sich identifiziert und die selbst dann für Befriedigung sorgt, wenn die sonstigen Arbeitsbedingungen nicht besonders attraktiv sind. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

H₆: Je stärker die intrinsische Motivation ist, desto größer ist auch die Arbeitszufriedenheit.

Selbstverständnis

Menschen richten ihr Verhalten nicht nur danach aus, ob es ihnen einen Gewinn bringt. Ihr Verhalten wird in mindestens gleichem Maß auch von ethischen Prinzipien gelenkt, von moralischen Verpflichtungen und davon, ob es mit ihrem Selbstbild übereinstimmt (Shamir 1996) oder anders ausgedrückt, zwar haben Menschen durchaus ihr eigenes Interesse im Auge, sie suchen gleichzeitig aber auch Sinn in dem, was sie tun. Die genaue Spezifizierung dieser Sinngebung gestaltet sich allerdings wesentlich schwieriger als die Erfassung der bisher beschriebenen Variablen. Sinn muss von jeder Person ganz individuell und auf den jeweiligen Handlungskontext hin bezogen immer wieder neu „konstruiert“ werden. Jemand, der seine Beschäftigung in einem Leiharbeitsunternehmen zunächst als Ausdruck beruflichen Abstiegs versteht, kann im Lauf der Zeit zu einer ganz anderen Auffassung gelangen. So muss der Tatbestand, dass man häufiger als die Kollegen den Einsatzort wechseln muss, nicht in jedem denkbaren Fall als Ausdruck einer Herabwürdigung empfunden werden, man kann darin – unter bestimmten Umständen – auch den Ausdruck einer besonderen Wertschätzung erblicken, den Beweis dafür, dass einem in besonderem Maße die Kompetenz zugetraut wird, die notwendig ist, um mit schwierigen Kunden umzugehen. Es ist ein aussichtsloses Unterfangen, die vielfältigen Sinnfindungsstrategien, die Menschen zur Verfügung stehen, im Einzelnen nachzeichnen zu wollen. Möglich ist es aber immerhin, Kategorien zu identifizieren, an denen sich die Menschen bei ihren Bemühungen um Sinnfindung üblicherweise orientieren. Hierzu kann an die oben erwähnten – gewissermaßen „nutzentranszendenten“ – Konstrukte Ethik, Moral und Selbstverständnis angeknüpft werden, worauf an dieser Stelle aber

nicht ausführlich eingegangen werden kann.³ In der vorliegenden Studie wird aus der Vielfalt der „sinnstützenden“ Variablen nur ein ausgewählter Aspekt – aus dem Bereich „Selbstverständnis“ – betrachtet: der Stolz auf die eigenen Fähigkeiten und der Stolz auf die jeweils ausgeübte Tätigkeit. Stolz beruht auf einer Erweiterung des Selbstgefühls und wird von einem positiven Grundaffekt getragen (Taylor 1985, Lazarus 1991). Der Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit liegt auf der Hand. Wer auf seine Arbeit nicht stolz sein kann, ist wesentlich anfälliger für Irritationen, die sich aus den Versagungen des Arbeitslebens ergeben, als jemand, der aus seinen Fähigkeiten und seiner Aufgabe einen unmittelbaren Gewinn ziehen kann. Außerdem wird es jemandem mit einer hohen Kompetenz-Wahrnehmung leichter fallen, die Zuversicht zu entwickeln, die notwendig ist, um eine unbefriedigende Arbeitssituation durch eigenes Zutun zu verändern. Unter sonst gleichen Bedingungen sollte sich daher die folgende Hypothese bestätigen lassen:

H₇: Je ausgeprägter der Stolz auf die eigenen Fähigkeiten und die eigene Tätigkeit, desto größer die Arbeitszufriedenheit.

Emotionen

„Feeling good, doing good.“ Diese These kann hohe Plausibilität beanspruchen (George/Brief 1992, Müller/Bierhoff 1994). Die während der Arbeit herrschende Gefühlslage bestimmt den Grundton, der das tägliche Arbeitsgeschehen aufhellt oder verdunkelt. Wer in einer gedrückten, gereizten oder depressiven Stimmung arbeiten muss, wird nicht mit demselben Engagement seine Arbeit verrichten können, wie jemand, dem es vergönnt ist, in einem freundlichen und entspannten Klima zu arbeiten. Die Gefühlslage wird sich entsprechend auch in der Gesamtbewertung der Arbeitssituation niederschlagen. In der Emotionsforschung unterscheidet man zwischen Stimmungen und Gefühlen. Stimmungen (z.B. Lustlosigkeit, Munterkeit) kennzeich-

³ Ethische Prinzipien richten sich entweder auf Inhalte (Beispiele sind die Menschenrechte und die Verantwortung) oder an Formprinzipien, also an Prinzipien, die die Willensbildung lenken sollten, damit das eigene Verhalten Sinn macht (hier wäre ein Beispiel die Rationalität, ein anderes die Gewissenserforschung). Moralische Verpflichtungen ergeben sich u.a. aus Bindungen (durch Sitte, Versprechungen usw.) und aus der Wertschätzung von Tugenden (Ehrlichkeit, Zivilcourage usw.). Das Selbstverständnis schließlich projiziert das eigene Ich-Ideal auf ein bestimmtes Handlungsfeld. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist die Kompetenzwahrnehmung, ein anderer die Bestätigung der Ich-Identität, also der Erfahrbarkeit der eigenen Person und die Bestätigung einer jeweils unverwechselbaren Individualität (zu Selbstkonzepten vgl. u.a. Barone/Hersen/van Hasselt 1998).

nen Gefühlslagen mit einer mehr oder weniger langen Ein- und Ausschwingphase. Gefühle (wie Freude und Ärger) haben eine klarer konturierte Gestalt (z.B. Freude, Ärger) mit einer charakteristischen Verlaufsdynamik und sind meist von relativ kurzer Dauer. Gefühle haben eine größere Erlebnishöhe, d.h. sie werden unmittelbarer von den konkreten Geschehnissen stimuliert. Es ist daher zu erwarten, dass sie sich auch stärker auf die Bewertung der Arbeitssituation auswirken als Stimmungen (Weiss/Cropanzano 1996). Deshalb wollen wir in unserer Studie auch nicht Stimmungen im engeren Sinne betrachten, sondern die Gefühlslage durch die bei der Arbeit besonders häufig auftretenden Gefühle kennzeichnen. Besondere Aufmerksamkeit haben in der Forschung zwei Gefühlsqualitäten gefunden, die scheinbar gegensätzliche Pole zum Ausdruck bringen, tatsächlich aber als unabhängige Größen gelten müssen: die positive und die negative Affektivität (Brief 1998, 1989; zu Emotionsqualitäten vgl. Schlosberg 1954, Plutchik 1980). Der Bezug zur Arbeitszufriedenheit dürfte unmittelbar einleuchten. In einer Arbeitssituation, in der positive Gefühle dominieren, sollte auch eine hohe Arbeitszufriedenheit herrschen, während in einer Arbeitssituation, in der sehr häufig negative Gefühle entstehen, auch eine geringere Arbeitszufriedenheit anzutreffen sein dürfte. Über die Kausalität soll an dieser Stelle keine Voraussage gemacht werden, weil beide Wirkungsrichtungen Plausibilität beanspruchen können. Positive bzw. negative Gefühlserlebnisse während der Arbeit werden das Urteil über die Arbeitssituation nicht unberührt lassen. Umgekehrt bestimmen nicht nur Emotionen die Urteilsfindung, die Bereitschaft, positiven oder negativen Gefühlen Raum zu geben ist auch eine Funktion der „Voreinstellung“, die man gegenüber einer Situation bezieht (Forgas 2000). Wer einer Beziehung grundsätzlich positiv gegenüber steht, wird negativen Erfahrungen weniger Gewicht geben (sie evtl. als „normale“ Begleiterscheinung abschreiben) als jemand, der von vornherein negativ auf die Beziehung eingestimmt ist und in jedem weniger erfreulichen Ereignis nur eine Bestätigung für die Berechtigung seines allgemeinen Unbehagens sehen kann.

H₈: Positive Gefühlslagen gehen mit einer hohen, negative Gefühlslagen gehen mit einer geringen Arbeitszufriedenheit einher.

Anzumerken ist noch, dass nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern auch die anderen Beziehungsvariablen, insbesondere das Zugehörigkeitsgefühl, auf das emotionale Element ansprechen. Das Gefühl der Verbundenheit kann eigentlich nur in

einer Umgebung entstehen, in denen positive Emotionen überwiegen. Und selbst die Beurteilung der Fairness wird davon nicht unberührt bleiben.

4 Methodik

Die Daten für die empirische Analyse entstammen mehreren Mitarbeiterbefragungen, die im Jahre 2002 durchgeführt wurden. Die Erhebungen fanden statt in zwei Leiharbeitsfirmen, einer Bank, einem Hotel, in der Verwaltung eines großen Konzerns, einem Maschinenbaubetrieb und einer Hochschule. Außerdem wurden selbstständig tätige Journalisten im Einzugsgebiet einer deutschen Großstadt befragt. Insgesamt konnten Daten von 945 Personen in die Analyse einbezogen werden. Die Erhebungen erfolgten mit Hilfe eines einheitlich gestalteten Fragebogens, der von den Befragten selbstständig auszufüllen war.⁴ Befragt wurden Personen mit einfachen und anspruchsvollen Tätigkeiten, Arbeiter und Angestellte, Personen mit und ohne Führungsverantwortung, Personen in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen, d.h. mit befristeten und unbefristeten Arbeitsverträgen, Vollzeit und Teilzeitbeschäftigte. Im Anhang findet sich ein ausführlicher Überblick.⁵

In einer Ergänzungsstudie zur Arbeitszufriedenheit in acht Behörden (n=483) im Jahr 2003 wurden neben den beschriebenen Beziehungsmerkmalen und Kontrollgrößen weitere Variablen erfasst, die in der Arbeitszufriedenheitsforschung eine große Rolle spielen: Handlungsspielraum, Signifikanz der Arbeit, Rollenklarheit, Arbeitsbelastung und Führungsverhalten. Auf Ergebnisse aus dieser Ergänzungsstudie wird im Folgenden jeweils gesondert eingegangen.

Zum Einsatz kamen, soweit vorhanden, methodisch geprüfte und empirisch bewährte Indizes und Skalen.

⁴ In dem Maschinenbaubetrieb wurden zum Teil auch Interviews durchgeführt (hierbei wurde derselbe Fragebogen wie auch sonst eingesetzt). Dies geschah vornehmlich, um auch denjenigen Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, an der Befragung teilzunehmen, die sich mit „Schriftlichkeit“ und „Formularen“ sehr schwer tun. Die mündlichen Befragungen erfolgten durchweg in einer sehr freundlichen und offenen Atmosphäre unter strikter Zusicherung der Anonymität, weshalb wenig für eine Antwortverzerrung aufgrund der modifizierten Methodik spricht.

⁵ Die Heterogenität der Stichprobe mag als Problem empfunden werden, weil damit ja sehr unterschiedliche Arbeitssituationen verbunden sind. Auf die statistische Kontrolle der damit verbundenen möglichen Einflussfaktoren wird weiter unten eingegangen.

Die *Zufriedenheit mit der Arbeitsbeziehung* wurde in Anlehnung an den Arbeitsbeschreibungsbogen (Neuberger/Allerbeck 1975) erfragt. Erbeten wurden Zufriedenheitsurteile über die Arbeitsorganisation, die Vertragsabwicklung und die Arbeitsbedingungen sowie eine Gesamteinschätzung der Zufriedenheit. Statt der im Arbeitsbeschreibungsbogen benutzten Kunin-Skalen wurden allerdings verbale Zufriedenheitseinschätzungen verwendet.

Die *Fairness* (im Sinne der Leistungsgerechtigkeit) wurde mit Hilfe der Fairness-Skala von Janssen (2001) ermittelt.

Das *Zugehörigkeitsgefühl* wurde mit Hilfe von drei Items erfragt, die in der sozialwirtschaftlichen Forschung häufig zum Einsatz kommen: einer direkten Frage nach dem Zugehörigkeitsgefühl, einer Frage nach der Bewertung einer dauerhaften Geschäftsbeziehung und einer Frage nach der Fluktuationsneigung. Auf den Einsatz einer Skala zur Erfassung des Commitment wurde verzichtet, obwohl sich eben dies zentral auf die psychologische Zugehörigkeit richtet. Allerdings haben die vorliegenden Skalen einen sehr großen Umfang (die Skala von Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998, die sich auf die Skala von Allen/Meyer 1990 stützt, enthält beispielsweise 24 Items), ihr Einsatz hätte – angesichts der ohnehin gegebenen Länge des Fragebogens – die Bereitschaft der Befragten, den Fragebogen auszufüllen, zusätzlich sehr beansprucht. Im Übrigen wurde in unserer Ergänzungsbefragung zusätzlich zu unseren Items der Teil der Skala von Schmidt/Hollmann/Sodenkamp (1998) eingesetzt, der zur Erfassung des affektiven Commitments dient. Dadurch wurde eine Validitätsabschätzung möglich. Als Korrelation der Skalenwerte des Commitmentfragebogens mit den Indexwerten unserer drei Fragen errechnet sich ein Wert von $r=0,76$ ($n=429$) – was als Beleg für die Brauchbarkeit unseres „sparsameren“ Verfahrens gelten kann.

Der *Nutzen* des Arbeitsverhältnisses besteht für den Arbeitnehmer primär im Entgelt, das er für seine Arbeitsleistungen erhält. Daneben gibt es eine ganze Reihe weiterer materieller und immaterieller „Anreize“. Diese konnten selbstverständlich nicht sämtlich abgefragt werden. Da sich unsere Studie mit alternativen Beschäftigungsverhältnissen beschäftigt, lag es nahe, sich auf Nutzengrößen zu konzentrieren, die sich mit der Verbesserung der beruflichen Position befassen. Die diesbezüglichen Teilfragen richten sich darauf, ob die jeweilige Tätigkeit die persönlichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern, ob das Unternehmen befriedigende

Möglichkeiten zur beruflichen Weiterqualifizierung bietet und inwieweit durch die Beschäftigung die berufliche Flexibilität gefördert wird. Auf eine Frage nach der Gehaltshöhe wurde verzichtet, um die Akzeptanz der Befragung nicht zu gefährden.

Die *Abhängigkeit* wurde mit der Skala von Brett/Cron/Slocum (1995) zur *wirtschaftlichen* Abhängigkeit erfasst. Gefragt wird nach dem Anteil des Haushaltseinkommens, das durch die Beschäftigung erzielt wird, nach der Leichtigkeit, anderswo eine vergleichbare bzw. bessere Arbeit zu finden und nach der Notwendigkeit, Angehörige finanziell zu unterstützen.

Die Vorlage zu den Fragen nach dem *Stolz* (auf die Tätigkeit, auf die eigenen Fähigkeiten) stammt aus den Repräsentativbefragungen des Instituts für Demoskopie in Allensbach (Noelle-Neumann/Köcher 2002).

Etwas schwieriger als die Erfassung der übrigen Größen gestaltet sich die Ermittlung der *intrinsischen Motivation*, weil sie als Urteil über die eigenen Antriebskräfte die Fähigkeit zu einer kritischen Selbstdistanz der Befragten voraussetzt. In der Messkonzeption von Reeve/Sickenius (1994) wird dieses Problem dadurch umgangen, dass nicht nach der tatsächlichen Motivation, sondern nach dem Vorliegen der motivationalen Voraussetzungen für das Entstehen der intrinsischen Motivation gefragt wird. Damit intrinsische Motivation entstehen kann, ist es – so die einschlägige Forschung – erstens notwendig, dass die Person ihre Aufgabe als etwas „eigenes“ empfinden kann, also als etwas, das ihr nicht aufgedrängt wurde (Selbstbestimmung, Kontrollwahrnehmung) und zweitens sollte die Aufgabe die Gelegenheit verschaffen, die eigenen Fähigkeiten einzubringen (Kompetenzwahrnehmung). Die Auskunft über das Vorliegen dieser Bedingungen dürfte einen einigermaßen verlässlichen Eindruck von der jeweiligen Motivationslage vermitteln.

Zur Erfassung der *Gefühle während der täglichen Arbeit* wurde die PANAS-Skala (Watson/Clark/Tellegen 1998) verwendet. Mit Hilfe dieses Messinstruments werden einerseits die positive Affektivität und andererseits auch die negative Affektivität bestimmt. Beide Gefühlsdimensionen sind – so die Theorie – voneinander unabhängig, was sich im Übrigen auch in der vorliegenden Studie empirisch bestätigte. In den Instruktionen zur PANAS-Skala geben Watson/Clark/Tellegen den Probanden unterschiedliche Referenzzeiträume zur Beschreibung von deren Gefühlslage vor. Es geht den Autoren primär darum, individuelle Dispositionen zur positiven bzw. negativen

Affektivität zu ermitteln. Die Skala eignet sich jedoch – unbeschadet hiervon – auch dazu, die Stimmung in bestimmten Situationen zu beschreiben und wurde auch schon in entsprechenden Studien eingesetzt (Martin 1998, Rothbard 2001). In der vorliegenden Studie wurden die Arbeitnehmer dazu aufgefordert, die Gefühle zu beschreiben, die sie normalerweise während ihrer Arbeitstätigkeit empfinden. Für dieses Vorgehen spricht auch ein Ergebnis aus der Studie von Fisher (2000), in der eine spezielle Skala zur Erfassung positiver und negativer Emotionen am Arbeitsplatz (die Job Emotions Scale) erprobt wurde und die auf der Aufzeichnung konkreter Gefühls-erfahrungen beruht. Die Werte der Subskala zur Erfassung positiver Emotionen korrelierten dabei sehr stark mit der positiven Affektivität der PANAS-Skala ($r=0,60$), obwohl sich die Vorgaben der PANAS-Skala in der Fisherschen Untersuchung auf die durchschnittliche Gefühlslage im Alltagsleben richteten. Die gemeinsame Varianz ist also recht hoch und kann als Beleg dafür gelten, dass es sinnvoll ist, die PANAS-Skala auch direkt auf die Arbeitssituation zu beziehen.

Verzichtet wurde auf die Erfassung des „psychologischen“ *Zeithorizonts*, den die Arbeitnehmer mit ihrem aktuellen Beschäftigungsverhältnis verknüpfen. Ein Grund hierfür liegt in der Überlegung, dass die diesbezüglichen Erwartungen mit der Art des Beschäftigungsverhältnisses (Normalarbeit, Leiharbeit, Befristung, Selbstständigkeit) korrespondieren dürften, weshalb eine gesonderte aufwendige Erfassung der Zeitperspektive nicht notwendig erscheint.

Reliabilität

Das Frageformat wurde einheitlich gestaltet. Alle Items geben jeweils sieben Antwortabstufungen vor. Eine Ausnahme macht die PANAS-Skala, die aus 20 fünfstufigen Items besteht. Alle Skalen und Indizes weisen gute bis sehr gute Reliabilitäts-werte auf (vgl. Abbildung 4). Untersuchungen zu den Faktorstrukturen erbrachten durchweg die theoretisch zu erwartenden Einfaktoren-Lösungen. Eine gewisse Ausnahme macht die „Miniskala“ Stolz, die aus nur zwei Items (Stolz auf die gegenwärtige Arbeit, Stolz auf die beruflichen Fähigkeiten) besteht, die in der ersten Stichprobe nur mit $r=0,41$ korrelieren, in der zweiten dagegen mit $r=0,74$.

Personengruppe	Stichprobe I	Stichprobe II
Arbeitszufriedenheit	0,80	0,83
Fairness	0,94	0,94
Zugehörigkeit	0,75	0,79
Intrinsische Motivation	0,79	0,79
Nutzen	0,80	0,84
Positiver Affekt	0,76	-
Negativer Affekt	0,84	-
Stolz	0,58	0,85

Abb. 4: Reliabilitätswerte (Cronbachs Alpha)

5 Empirische Ergebnisse

Die Hypothesen wurden in mehreren Schritten überprüft. Zunächst wurden die bivariaten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen betrachtet. Anschließend wurden verschiedene Modellrechnungen durchgeführt. Und schließlich wurde der Bezug zu den verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen hergestellt.

Abbildung 5 zeigt die Korrelationskoeffizienten der vorgestellten Variablen. Auf eine Kennzeichnung der Signifikanzwerte wurde verzichtet. Bei einer Fallzahl von $n=945$ ist bereits jede Korrelation von $r > 0,053$ (einseitige Fragestellung) auf dem 5%-Niveau signifikant und entsprechend sind alle hier untersuchten Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit, bis auf die mit der Abhängigkeit, „von Null verschieden“. Das besagt allerdings nicht allzu viel, denn Signifikanztests haben einen extrem geringen Informationsgehalt (was man ja schon an unserem Beispiel sieht: mit zunehmender Fallzahl wird jede Korrelation signifikant. Auf die Fragwürdigkeit der Signifikanztest-Methodologie soll an dieser Stelle aber nicht näher eingegangen werden (vgl. z.B. Meehl 1978, Martin 1989)). Wichtiger als die Signifikanzwerte sind die Größenordnungen der Korrelationen. Und diese zeigen ebenfalls recht deutlich, dass sich die Hypothesen H_1 bis H_3 und H_5 bis H_7 an den Daten sehr gut bewähren. Bezüglich der Hypothese H_4 , die sich mit der Fristigkeit der Beschäftigungsperspektive auf die Arbeitszufriedenheit befasst, sind die Daten nicht eindeutig. Während die befristet Be-

schäftigten und die Selbstständigen im Durchschnitt weniger zufrieden sind als die Normalarbeitnehmer, gilt dies für die Leiharbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnis ebenfalls eher durch eine kurzfristige Perspektive gekennzeichnet ist, nicht (vgl. Abbildung 10 weiter unten). Die Korrelationen der anderen Beziehungsmerkmale (und der motivationalen Voraussetzungen) mit der Arbeitszufriedenheit schwanken zwischen $r=0,39$ (intrinsische Motivation) und $r=0,67$ (Zugehörigkeitsgefühl).

	x	s _x	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Fairness	4,32	1,48	1,0								
2 Zugehörigkeit	5,21	1,25	0,46	1,0							
3 Nutzen	4,35	1,36	0,31	0,31	1,0						
4 Abhängigkeit	3,10	1,64	0,05	0,14	0,01	1,0					
5 Stolz	5,39	1,08	0,30	0,52	0,38	0,09	1,0				
6 Intrinsische Motivation	5,07	1,16	0,12	0,23	0,39	0,05	0,39	1,0			
7 Positive Stimmung	3,41	0,53	0,13	0,30	0,36	0,01	0,49	0,39	1,0		
8 Negative Stimmung	1,63	0,51	-0,40	-0,40	-0,15	0,02	-0,26	-0,21	-0,09	1,0	
9 Arbeitszufriedenheit	5,10	1,00	0,65	0,67	0,49	0,02	0,49	0,39	0,33	-0,47	1,0

Abb. 5: Korrelationen zwischen Merkmalen einer Arbeitsbeziehung und der Arbeitszufriedenheit x = Durchschnittswert, s_x = Standardabweichung, die Skalen 1 bis 5 sowie 8 können theoretisch Werte zwischen minimal 1 und maximal 7 annehmen, die Skalen 6 und 7 haben einen theoretischen Wertebereich von 1 bis 5 und die Skala 9 einen theoretischen Wertebereich von 0 bis 9.

In unserer Ergänzungsstudie (Behördenstichprobe) ergaben sich im Übrigen ganz ähnliche Korrelationen der unabhängigen Variablen mit der Arbeitszufriedenheit. Allerdings zeigte sich hier ein Spezifikum: die Korrelation zwischen Fairness und intrinsischer Motivation ist in den Behörden deutlich höher. Um zu prüfen, ob hierin ein Stichprobeneffekt auftritt, wurden die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung, die auch in Stichprobe I vertreten waren, getrennt betrachtet. Tatsächlich gleichen sich die Korrelationen der Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes (nicht betrachtet ist hierbei das wissenschaftliche Personal der betrachteten Hochschule) und unterscheiden sich in zwei Punkten deutlich von denen der übrigen Arbeitnehmer. Wie bereits erwähnt, fällt die Korrelation zwischen intrinsischer Motivation und Fairness deutlich stärker aus. Der Grund hierfür müsste erst noch näher untersucht werden. Eine nahe liegende Hypothese wäre die, dass sich die Fairness in Wirtschaftsunternehmen sehr stark an monetären Größen orientiert, während sich das Fairnessurteil im öffentlichen

Dienst (angesichts der dort klar gestuften und wenig flexiblen Entlohnungsmuster) wesentlich stärker an anderen Größen orientiert, etwa an den Arbeitsbedingungen und -inhalten, die mit unserer Variablen „intrinsische Motivation“ abgefragt werden. Ein zweiter bemerkenswerter Unterschied zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft zeigt sich bezüglich des Zusammenhangs zwischen der intrinsischen Motivation und dem Zugehörigkeitsgefühl im öffentlichen. Auch dieser Zusammenhang verdient – angesichts der Parallelität in den beiden Verwaltungsstichproben – eine nähere Untersuchung.

Da zwischen den unabhängigen Variablen ebenfalls deutliche Zusammenhänge bestehen, ist es allerdings möglich, dass sich die eine oder andere Korrelation aus der gemeinsamen Varianz der unabhängigen Variablen erklärt. Aus diesem Grund wurden verschiedene multiple Regressionsrechnungen durchgeführt. Die Ergebnisse der bivariaten Analyse werden hierdurch durchweg bestätigt.

Determinanten der Arbeitszufriedenheit	Stichprobe I		Stichprobe II	
	Beta	p	Beta	p
Fairness	0,34	0,000	0,29	0,000
Bindung	0,36	0,000	0,38	0,000
Nutzen	0,17	0,000	0,19	0,000
Intrinsische Motivation	0,16	0,000	0,11	0,007
Stolz	0,01	0,858	0,17	0,000
Positiver Affekt	0,03	0,342	-	-
Negativer Affekt	-0,13	0,000	-	-
Geschlecht	-0,04	0,148	-0,06	0,115
Alter	-0,02	0,604	0,11	0,015
Schulbildung	-0,08	0,018	0,05	0,352
Berufsausbildung	0,10	0,005	-0,14	0,069
Berufliche Stellung	0,02	0,525	0,13	0,072
Betriebszugehörigkeit	-0,06	0,030	-0,09	0,056
Erklärte Varianz	68%		65%	

Abb. 6: Determinanten der Arbeitszufriedenheit (lineare Regression, paarweiser Ausschluss fehlender Werte, weil bei einigen Teilstichproben, z.B. bei den Leiharbeitnehmern, die Betriebszugehörigkeit nicht erfasst wurden, Stichprobe I N=623 bis 939, Stichprobe II N=399 bis 481).

Um auch die Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen abzubilden, wurde außerdem ein Kausalmodell entworfen (zunächst ohne Berücksichtigung der Emotionsvariablen). Für die darin postulierten Beziehungen wurden die entsprechenden Pfadkoeffizienten berechnet. Das Ergebnis ist in Abbildung 7 wiedergege-

ben. Wie man daraus erkennen kann, werden die Hypothesen über die kausalen Wirkungen der Merkmale von Arbeitsbeziehungen auf die Arbeitszufriedenheit auch in der multivariaten Analyse bestätigt. Besonders stark sind die Einflüsse der Fairness und des Zugehörigkeitsgefühls. Dem Selbstverständnis im Sinne des individuellen Stolzes (auf die eigenen Fähigkeiten und auf die Tätigkeit) kommt nur ein indirekter Einfluss über die intrinsische Motivation zu. Wer intrinsisch motiviert ist, neigt dazu, seine Arbeitssituation positiver einzuschätzen. Begründen lässt sich dies - wie oben angeführt - unter anderem dadurch, dass intrinsisch motivierte Arbeitnehmer stärker auf die Ausgestaltung ihrer Arbeitsaufgaben und die Arbeitsbedingungen Einfluss nehmen dürften. Und diesbezüglich ergibt sich auch eine Ankopplung an den Stolz, denn wer sich mit seiner Arbeit identifiziert („stolz“ auf sie ist) hat auch eine höhere Eigenmotivation, d.h. er hat ein stärkeres Bestreben, die eigenen Arbeitsverhältnisse aktiv zu gestalten. Dieser Zusammenhang scheint also durchaus plausibel. Nun bildet aber – wie beschrieben – die in der vorliegenden Studie verwendete Variable „Intrinsische Motivation“ nicht den tatsächlichen motivationalen Zustand ab. Erhoben wurde vielmehr die Einschätzung seiner Voraussetzungen (Kontrolle, Kompetenz). Man kann in dem empirischen Ergebnis daher statt eines psychologischen auch einen sozialpsychologischen Zusammenhang erblicken: Personen mit einer hohen Eigenwertschätzung gelingt es danach besser, eine motivierende Arbeitssituation zu erhalten/zu schaffen, als Personen mit einer geringeren Eigenwertschätzung.

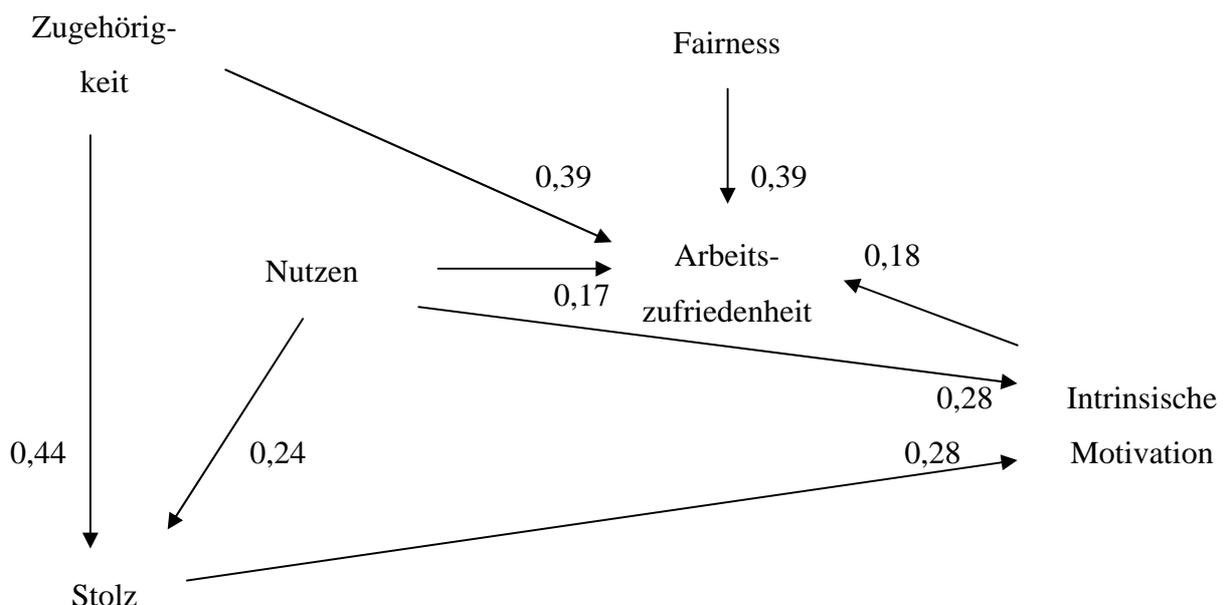


Abb. 7: Kausalmodell: Beziehungsmerkmale und Arbeitszufriedenheit
Adjusted Goodness of Fit Index=0,98; Standardized Root Mean Square Residual=0,015.

Grundlage der Berechnungen des Kausalmodells in Abbildung 7 sind die Skalenergebnisse, die sich aus der Summierung der Teilitems ergeben (vgl. Abschnitt 4). In einem Alternativmodell wurden neben den Kausalkoeffizienten simultan auch die Messhypothesen im Sinne des LISREL-Strukturgleichungsmodells geprüft (Jöreskog/Sörbom 1996). Die Itemwerte sind innerhalb dieser Modellbetrachtung die „manifesten“ Variablen, die sich als Ausdruck der „latenten“ Modellvariablen begreifen lassen. Die geschätzten Koeffizienten dieses Alternativmodells sind – wegen des darin unterstellten probabilistischen Messmodells – naturgemäß höher. Sie bestätigen in ihrer Struktur aber fast durchweg die Ergebnisse, die in Abbildung 7 angeführt sind (vgl. Abbildung A4 im Anhang). In einem weiteren Schritt wurde ein Alternativmodell formuliert. Es unterscheidet sich von dem Modell in Abbildung 7 durch die Berücksichtigung von zwei zusätzlichen Kausalwirkungen auf das Zugehörigkeitsgefühl, durch den Nutzen einerseits und die Fairness andererseits. Dass sich der (Zusatz-) Nutzen des Arbeitsverhältnisses positiv auf das Zugehörigkeitsgefühl auswirkt, ist leicht nachvollziehbar und braucht kaum eine nähere Erläuterung: wer Gewinn aus einer Beziehung zieht, entwickelt – zumindest innerhalb einer längerfristigen Perspektive – auch eine gewisse Verbundenheit.

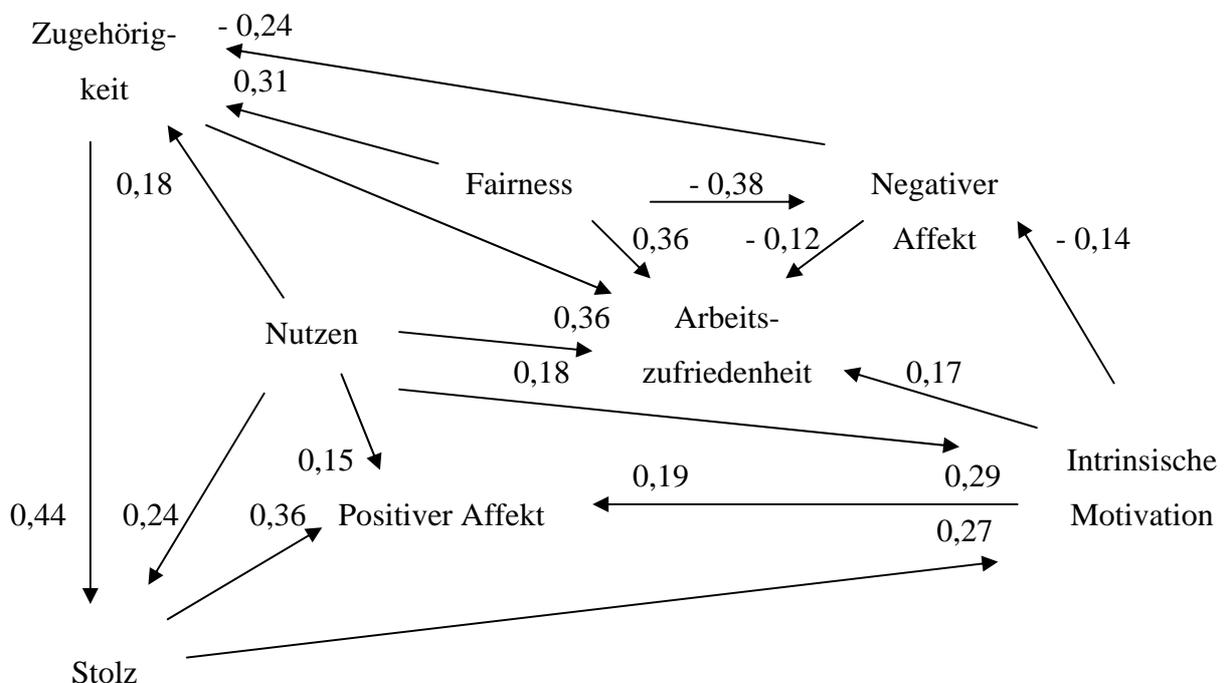


Abb. 8: Kausalmodell: Beziehungsmerkmale und Arbeitszufriedenheit Adjusted Goodness of Fit Index=0,96; Standardized Root Mean Square Residual=0,02

Dennoch liegt in dieser Beziehung eine gewisse Ironie, weil die in der vorliegenden Studie betrachteten Nutzengrößen von ihrer Natur her dem Arbeitgeber nicht gerade zum Vorteil gereichen. Gefragt wurden die Arbeitnehmer nämlich danach, inwieweit das Arbeitsverhältnis dazu beiträgt, ihre Qualifikationen, ihre berufliche Flexibilität und ihre Arbeitsmarktchancen zu verbessern. Eben die Unternehmen, die sich hier zurückhalten (und damit vermeintlich ihre Arbeitnehmer in Abhängigkeit halten), laufen also Gefahr – so jedenfalls das hier ermittelte Ergebnis –, dass sie damit genau das Gegenteil, nämlich verminderte Bindung, d.h. eine höhere Wechselbereitschaft erreichen und eben jene Unternehmen, die die externen Chancen ihrer Mitarbeiter fördern, erzielen damit eine größere Bindung. Ein weiterer (bedeutsamer) Einfluss auf die Zugehörigkeit geht von der empfundenen Fairness aus. Auch das leuchtet unmittelbar ein: werden die Ergebnisse, die aus einer Beziehung erwachsen, ungleich verteilt, dann wird sich die gefühlsmäßige Bindung eher abkühlen als erwärmen. Die Gütemaße für die statistische Anpassung dieses Alternativmodells erreichen dieselben sehr guten Werte wie für das einfachere Modell.

Kausalvariable	Direkter Effekt	Indirekter Effekt	Gesamteffekt
Nutzen	0,18	0,14	0,32
Fairness	0,36	0,20	0,56
Zugehörigkeit	0,36	0,02	0,38
Intrinsische Motivation	0,17	0,03	0,20
Negative Affektivität	-0,12	-0,09	-0,21
Erklärte Varianz Arbeitszufriedenheit (Gesamtmodell, s. Abbildung 7): 69%			

Abb. 9: Direkte und indirekte Effekte der Kausalvariablen auf die Arbeitszufriedenheit

Anschließend wurden noch die beiden Affektvariablen eingeführt. Auch dadurch verändert sich die Modellstruktur nicht (siehe Abbildung 8). Anders als vermutet, geht von einem positiven Gefühlserleben allerdings kein Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit aus, d.h. innerhalb unseres Modells kann der positiven Affektivität keine kausale Wirkung zugeschrieben werden. Sie nimmt vielmehr die Stellung einer Ergebnisvariablen ein. Die negative Affektivität ist dagegen kausal von einiger Bedeutung. Eine schlechte Stimmung (das häufige Auftreten negativer Gefühle) reduziert die Arbeitszufriedenheit. Dieser Effekt wird durch einen indirekten Wirkungspfad verstärkt. Die negative Affektivität beeinträchtigt nämlich vor allem das Zugehörigkeitsgefühl, das –

wie beschrieben – einen sehr starken Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Indirekte Effekte gehen auch von den anderen Modellvariablen, insbesondere der Fairness aus (vgl. Abbildung 9). Eine geringe Fairness, ein distanzierteres Verhältnis (d.h. eine geringe Verbundenheit), negativer Affekt und Unzufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis bilden einen engen Wirkungsverbund.

Die Motivationslage in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen

Die Modellvariablen können dazu benutzt werden, um die Unterschiede in der Motivationslage der verschiedenen Arbeitnehmergruppen zu beschreiben, sie sind darüber hinaus geeignet, die Unterschiede zu erklären, die sich in den verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen zeigen. Wie aus Abbildung 10 ersichtlich, sind – in unserer Stichprobe – die Personen, die in einem befristeten Arbeitsverhältnis stehen, überdurchschnittlich häufig unzufrieden mit ihrer Arbeit.⁶

Beschäftigungsverhältnis	Arbeitszufriedenheit	Nutzen	Fairness	Zugehörigkeit	Intrins. Motivation	Stolz	Positiver Affekt	Negativer Affekt
Normalarbeit, n=414	5,2	4,4	4,5	4,7	5,1	5,5	3,4	1,6
Teilzeitarbeit, n=213	5,2	4,1	4,5	4,7	4,9	5,4	3,3	1,6
Befristung, n=71	4,6	4,8	3,5	4,2	5,4	4,8	3,3	1,9
Leiharbeit, n=96	5,2	5,2	4,4	3,5	4,6	5,3	3,5	1,6
Selbstständige, n=155	4,7	4,1	3,8	3,8	5,5	5,3	3,4	1,7
Behörden, n=484	4,6	2,8	3,5	5,0	4,7	4,8	-	-

Abb. 10: Werte der Modellvariablen und Beschäftigungsverhältnisse (Mittelwerte, die Skalenwerte reichen von der jeweils „ungünstigsten“ Ausprägung 1 bis zur „günstigsten“ Ausprägung 7, bei den beiden Affektvariablen reichen die Skalen von 1 bis 5). Die Beziehungen sind alle bis auf den positiven Affekt „hoch signifikant“ (zur Signifikanz siehe die Anmerkung im Text weiter oben).

⁶ Weil unsere Studie nicht die Vielzahl der von Befristung betroffenen Beschäftigungs- und Berufsgruppen abdeckt (erfasst wurden nur Mitarbeiter in wenigen Organisationen und eine beschränkte Zahl unterschiedlicher Berufsgruppen), können die entsprechenden Häufigkeitsverteilungen nicht als repräsentativ gelten. Andere Studien erbringen inkonsistente Ergebnisse. Während im European Survey on Working Conditions die befristet Beschäftigten überdurchschnittlich häufig Unzufriedenheit (mit den Arbeitsbedingungen) äußern (Martin 2003), ergeben sich im Sozioökonomischen Panel keine Unterschiede in der Einschätzung der Arbeitszufriedenheit von Personen in befristeten und nicht befristeten Arbeitsverhältnissen (eigene Auswertung).

Die Abbildung zeigt auch sehr deutlich, worauf dies zurückzuführen ist. Die befristet Beschäftigten weisen nämlich nicht nur unterdurchschnittliche Werte in der abhängigen Variablen (der Arbeitszufriedenheit), sondern auch bei drei Determinanten unseres Kausalmodells auf: bei der wahrgenommenen Fairness, beim Zugehörigkeitsgefühl und beim Stolz. Die befristet beschäftigten Arbeitnehmer fühlen sich also recht häufig unangemessen behandelt, sie gehen stärker auf Distanz zu ihrem Arbeitgeber und sehen offenbar auch keinen Grund (insbesondere auf ihre Tätigkeit) besonders stolz zu sein. Es gibt bei den befristet Beschäftigten allerdings auch einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit. Dieser geht von der intrinsischen Motivation aus. Doch – was immer sich dahinter im Einzelnen auch verbergen mag – dieser positive Impuls kann die angeführten negativen Effekte offensichtlich nicht ausgleichen.

Unterdurchschnittliche Zufriedenheitswerte findet man auch bei den Selbstständigen. Hierzu ist anzumerken, dass die Selbstständigen um eine Einschätzung der Beziehung zu ihrem Hauptauftraggeber gebeten wurden (immerhin gaben 34 % der Befragten an, nur einen einzigen Hauptauftraggeber zu haben). Die berichtete Arbeitszufriedenheit kann bei den Selbstständigen noch stärker als bei den Arbeitnehmern als Bewertung der Arbeitsbeziehung gelten. Das Ausmaß, in dem sich die Selbstständigen als fair behandelt fühlen, schwankt außergewöhnlich stark, im Durchschnitt fühlen sie sich (vor dem Hintergrund der je eigenen Ansprüche) weniger fair behandelt als die Arbeitnehmer. Naturgemäß ist auch das Zugehörigkeitsgefühl geringer ausgeprägt, was die geringere Arbeitszufriedenheit gut erklären kann. Für die relativ hohe intrinsische Motivation gilt dasselbe wie bei den befristet Beschäftigten, der hieraus resultierende positive Effekt auf die Arbeitszufriedenheit kann die anderen negativen Effekte nicht ausgleichen. Bei den Leiharbeitnehmern fällt auf, dass ihre Zufriedenheitswerte denen der Normalarbeitnehmer im Wesentlichen gleichen. Erklären lässt sich dies durch die sehr hohe Bewertung des Zusatznutzens, den sie aus ihrem Arbeitsverhältnis ziehen. Eben das Letztere mag erstaunen, weil es nicht dem Bild entspricht, das man üblicherweise von einem Leiharbeitsverhältnis hat. Andererseits ist es aber auch wieder leicht zu erklären, wenn man bedenkt, dass auch Nutzenurteile auf relativen Vergleichen beruhen. Soweit sich Leiharbeitnehmer mit Arbeitslosen vergleichen, ist entsprechend mit einer positiveren Beurteilung ihrer Arbeitssituation zu rechnen, als wenn sie sich mit einem Normalarbeitnehmer vergleichen. Damit ist im vorliegenden Fall zu rechnen, jedenfalls bezüglich der Nutzen-items, die in unserer Studie Verwendung fanden. Diese richteten sich allesamt auf die Verbesserung

der Arbeitsmarktchancen durch die Beschäftigung: Während sich die relativ hohe Nutzeneinschätzung positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Leiharbeitnehmer auswirkt, schlagen die schlechteren motivationalen Voraussetzungen der Leiharbeitnehmer negativ zu Buche. Dabei sind die geringeren Werte bei der Variablen „Intrinsische Motivation“ aber nur bedingt psychologisch zu verstehen, sie können vielmehr als Ausdruck der in der Leiharbeit weniger wählerischen Zuweisung von Arbeit gesehen werden.

In der Ergänzungsstudie fällt insbesondere die sehr schlechte Bewertung des Zusatznutzens durch die Angehörigen der Behörden auf. Auch die Fairness erhält schlechte Werte. Wie nicht anders zu erwarten ergibt sich daraus ein schlechtes Zufriedenheitsurteil. Um zu prüfen, ob dieses Muster „typisch“ für den öffentlichen Dienst ist, wurden die Verwaltungsbeamten und -angestellten aus Stichprobe I gesondert betrachtet (vgl. Abbildung 11). Tatsächlich ist auch hier die Nutzenbewertung recht schlecht, wenngleich sie nicht auf das Niveau der übrigen Behörden abrutscht. Der öffentliche Arbeitgeber tut offenbar – so das Urteil seiner Mitarbeiter – zu wenig, um sie beruflich zu fördern.

Beschäftigungsverhältnis	Arbeitszufriedenheit	Nutzen	Fairness	Zugehörigkeit	Intrins. Motivation	Stolz
Stichprobe I n=945	5,1	4,4	4,3	5,2	5,1	5,4
Stichprobe I, Teilstichprobe Verwaltung, n=113	4,9	3,6	4,1	5,2	5,0	5,2
Stichprobe II Behörden, n=484	4,6	2,8	3,5	5,0	4,7	4,8

Abb. 11: Werte der Modellvariablen, öffentlicher Dienst, ohne wissenschaftliches Personal (zur Berechnung der Variablen siehe Abbildung 7).

Modellspezifika für unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse

Gegen die bisherige Argumentation lässt sich kritisch einwenden, dass sie stets dieselben Kausalbeziehungen für sehr unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse unterstellt. Folgen Normalarbeitnehmer, Leiharbeitnehmer und Selbstständige aber tatsächlich derselben Verhaltenslogik? Um diese Frage zu prüfen wurde das in Abbildung 7 wiedergegebene Modell für die verschiedenen Beschäftigungsverhältnisse jeweils gesondert berechnet. Im Kern erweist sich das Modell dabei als sehr stabil.

Für alle Beschäftigungsgruppen ergibt sich – auch was die Größenordnung der Koeffizienten angeht⁷ – dieselbe Kausalstruktur der Beziehungsmerkmale.

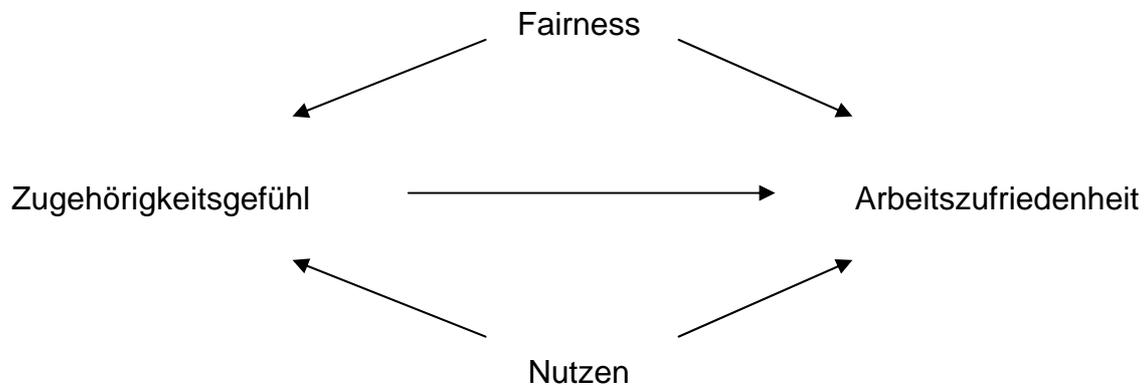


Abb. 12: Kern des Kausalmodells Beziehungsmerkmale und Arbeitszufriedenheit für alle Beschäftigtengruppen

Fairness und Nutzen der Beziehung beeinflussen die Arbeitszufriedenheit sehr direkt. Zusätzlich gehen von diesen beiden Beziehungsmerkmalen indirekte Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit dadurch aus, dass sie auch das Zugehörigkeitsgefühl kausal beeinflussen. Die Stärke der Effekte, die von den Beziehungsmerkmalen ausgehen, kann eine Gegenüberstellung verdeutlichen. Vergleicht man die Fälle, die in allen drei Beziehungsmerkmalen im positiven Bereich liegen mit den Fällen, in denen alle drei Beziehungsmerkmale negative Werte aufweisen, dann ergibt sich im ersten Fall ein Anteil von Personen, die mit ihrer Arbeit unzufrieden sind von 0,4% (n=265), im letzteren Fall beträgt dieser Anteil dagegen 69,8% (n=63).

Anders als bei den Beziehungsmerkmalen variiert die Bedeutung der intrinsischen Motivation je nach Beschäftigungsverhältnis. Sowohl bei den Vollzeitmitarbeitern als auch bei den Leiharbeitnehmern bestätigt sich der im allgemeinen Modell (vgl. Abbildung 7) gefundene Zusammenhang zwischen der intrinsischen Motivation und der Arbeitszufriedenheit. Bei den Teilzeitarbeitnehmern, den befristet Beschäftigten und den Selbstständigen kann eine solche Beziehung empirisch allerdings nicht nachgewiesen werden. Verständlich wird dies, wenn man sich nochmals vergegenwärtigt,

⁷ Eine Ausnahme machen die Leiharbeitnehmer, hier ist die Beziehung zwischen Zugehörigkeit und Zufriedenheit deutlich geringer (sie ist aber nach wie vor vorhanden, $p=0,12$), siehe hierzu die Ausführungen weiter unten.

dass die Variable „Intrinsische Motivation“ die Motivationslage nicht direkt abbildet, sondern die motivationalen Voraussetzungen zum Inhalt hat, also danach fragt, ob innerhalb des jeweiligen Arbeitsverhältnisses hinreichende Möglichkeiten zur Selbstbestimmung und zum Einsatz der eigenen Fähigkeiten gegeben sind. Interpretieren lässt sich der fehlende Zusammenhang daher auch mit den im jeweiligen Beschäftigungsverhältnis gegebenen Chancen, sich einer permanenten Konfrontation mit intrinsisch wenig befriedigenden Tätigkeiten zu entziehen – bei den Teilzeitbeschäftigten physisch durch die lediglich zeitweise Beschäftigung, bei den befristet Beschäftigten und den Selbstständigen mental aufgrund des eingeschränkten Beschäftigungshorizontes. Offen bleibt in dieser Erklärung, warum für die Leiharbeitnehmer nicht Ähnliches gelten sollte, denn bei diesen ergibt sich ein durchaus bedeutsamer Einfluss der motivationalen Voraussetzungen auf die Arbeitszufriedenheit. Möglicherweise kommt bei dieser Arbeitnehmergruppe ein Kompensationseffekt zum Zuge. Bei den Leiharbeitnehmern fällt eine wesentliche Motivationsquelle aus. Leiharbeit wird ganz überwiegend als vorübergehende Beschäftigung begriffen, weshalb die Neigung, sich auf eine engere Bindung an das Leihunternehmen einzulassen, nicht besonders stark sein wird.⁸ In dieser Situation, in der man gewissermaßen auf sich selbst zurückgeworfen ist, lässt sich Selbstbewusstsein und Eigenmotivation nicht zuletzt aus der unmittelbaren Tätigkeit ziehen – so diese denn attraktiv ist. Die Notwendigkeit einer verstärkten Eigenmotivation ergibt sich auch aus dem geringen Ansehen, das die Leiharbeit in der Gesellschaft genießt.⁹ Die Gültigkeit dieser Hypothese vorausgesetzt, ergibt sich auch eine Erklärung einer weiteren Besonderheit der Leiharbeitnehmer. Bei dieser Beschäftigungsgruppe zeigt sich nämlich nicht nur der angeführte Effekt der intrinsischen Motivation auf die Arbeitszufriedenheit, sondern auch eine enge Verbindung des Stolzes mit der Arbeitszufriedenheit, eine Kausalbeziehung, die sich bei den übrigen Beschäftigungsgruppen nicht findet.¹⁰

⁸ Tatsächlich ist für diese Arbeitnehmergruppe der Zusammenhang zwischen dem Zugehörigkeitsgefühl und der Arbeitszufriedenheit im Vergleich mit den anderen Beschäftigungsgruppen am geringsten.

⁹ Nur 21% der befragten Leiharbeitnehmer bescheinigen der Leiharbeit ein gutes Ansehen in der Gesellschaft, etwa 51% gehen von einem geringen Ansehen aus, die übrigen 28% kommen zu einem gemischten Urteil („teils/teils“).

¹⁰ Die übrigen Unterschiede in den Modellberechnungen betreffen nicht die Kernvariablen, sondern i.W. Akzentuierungen in den Affektvariablen, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann (siehe jedoch unten zur Leiharbeit).

6 Diskussion

Zwei Aspekte der empirischen Analyse verdienen besondere Beachtung. Der erste betrifft die Stellung und Bedeutung der Affektvariablen zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit. Beim zweiten geht es um die Wechselwirkung zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Zugehörigkeitsgefühl. Beide Punkte geben nochmals Gelegenheit, auf die Frage einzugehen, ob und in welcher Weise sich die Motivationslage in den verschiedenen Formen der Beschäftigung tatsächlich unterscheiden.

Zum ersten Punkt. Zwar bestehen starke positive Korrelationen zwischen der positiven Affektivität einerseits, der Fairness, dem Zugehörigkeitsgefühl und der Arbeitszufriedenheit andererseits. In der multivariaten Betrachtung tritt der Einfluss der positiven Emotionen aber deutlich zurück. Plausibel wird dies, wenn man bedenkt, dass der affektive Anteil zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit bereits im Zugehörigkeitsgefühl steckt, dem schon in der bivariaten Betrachtung eine größere Bedeutung als Determinante der Arbeitszufriedenheit zukommt als dem positiven Affekt. Eine gewisse Ausnahme macht auch diesbezüglich die Leiharbeit und zwar aus demselben wie dem oben bereits genannten Grund: der starken Reduktion der Wirkung der emotionalen Verbundenheit, wodurch die Gefühlskomponente, die sich aus der unmittelbaren Tätigkeit ergibt, stärker zum Zuge kommt.

Unabhängig hiervon ist auch an dieser Stelle nochmals die große Bedeutung der Fairness für die Erklärung der Arbeitszufriedenheit herauszustellen. Sie unterstützt unsere Auffassung, dass bei den Angaben zur Arbeitszufriedenheit vor allem die Beurteilungskomponente wirksam ist: in der Äußerung von Unzufriedenheit kommt zwar auch ein Gefühl zum Ausdruck, primär geht es im Zufriedenheitsurteil aber um eine *Bewertung* der Arbeitsbeziehung. Dementsprechend kommt dem Gefühlserleben auch eine relativ eigenständige Rolle zu. Dies wird auch von den oben beschriebenen Modellrechnungen nahe gelegt. Der Tatbestand, dass vor allem der Stolz einen deutlichen Einfluss auf die positive Affektivität nimmt, kann allerdings auch als Indiz für die Verankerung der Affektivität in persönlichen Dispositionen gesehen werden, eine Deutung, die in der Forschung zur PANAS-Skala im Vordergrund steht.

Anders als der positiven kommt der negativen Affektivität nicht nur eine passive Rolle zu, eine schlechte Stimmungslage beeinträchtigt vielmehr unmittelbar sowohl das Zugehörigkeitsgefühl als auch das Urteil über die Arbeitsbeziehung, d.h. der Ar-

beitszufriedenheit. Zur Erklärung der Asymmetrie in der Wirksamkeit von negativen und positiven Gefühlen können attributionstheoretische Überlegungen herangezogen werden, die auch in den „cognitive appraisal theories of emotion“ diskutiert werden (Kelley 1967, Roseman 1984, Lazarus 1991). Menschen suchen nach Gründen, um sich ihre emotionale Befindlichkeit erklären zu können. Es ist zu vermuten, dass als Kandidat für eine derartige Erklärung nicht zuletzt auch die Qualität der Arbeitsbeziehung in Frage kommt: Ein schlechtes Arbeitsverhältnis wäre sicher ein respektabler Grund für eine schlechte Gefühlslage. Die ermittelte Asymmetrie der Wirkungen von positiven und negativen Gefühlen ergibt sich – innerhalb dieses Erklärungsmusters – allerdings nur dann, wenn man davon ausgeht, dass das Auftreten negativer Gefühle einen größeren subjektiven Erklärungsbedarf hervorruft als das Auftreten positiver Gefühle, eine Annahme, die einige Plausibilität in Anspruch nehmen kann. Eine alternative attributionstheoretische Erklärung könnte auf die verbreitete Urteilstendenz verweisen, wonach Menschen dazu neigen Erfolge (eine positive Gefühlslage) eher auf das eigene Verhalten, Misserfolge (eine negative Gefühlslage) dagegen eher der Situation – bzw. im vorliegenden Fall: dem Arbeitspartner – zuzuschreiben.

Zum zweiten Punkt. Ein in der empirischen Literatur kontrovers diskutiertes Thema ist die Wechselwirkung zwischen der gefühlsmäßigen Bindung an eine Organisation (dem organisationalen Commitment) und der Arbeitszufriedenheit. Man kann für alle prinzipiell denkbaren Möglichkeiten (keine, einseitige, wechselseitige Beziehungen) empirische Resultate finden (Martin/Bennett 1996, Currivan 1999). Die widersprüchlichen Ergebnisse lassen sich durch unterschiedliche theoretische Konzeptionalisierungen der jeweiligen Studien, durch nur bedingt vergleichbare Messkonzepte und auch dadurch erklären, welche weiteren Variablen in die Analyse mit einbezogen werden (Curry u.a. 1986). Im Kontext der vorliegenden Studie erscheint die in Abbildung 7 wiedergegebene Kausalrichtung – vom Zugehörigkeitsgefühl auf die Arbeitszufriedenheit – am überzeugendsten. Alternative Modellformulierungen, in denen die Zufriedenheit als unabhängige und das Zugehörigkeitsgefühl als abhängige Variable betrachtet werden oder in denen eine Wechselwirkung unterstellt wird, erwiesen sich als mit den Daten nicht besonders gut verträglich. Dies liegt nicht zuletzt an der Aufnahme der Fairness-Variable in die Modellbetrachtung. Die übliche, das Eigeninteresse betonende ökonomische Theorie geht davon aus, dass ein unfaires Vertragsverhältnis eher aversive Wirkungen hat, also Unzufriedenheit erzeugen wird, woraus sich dann auch eine Schmälerung der Verbundenheit ergeben dürfte. Das ist aus

dem Blickwinkel eines unabhängigen Vertragspartners durchaus sinnvoll gedacht: Ist die Beziehung fair, dann kommen beide Partner gleichermaßen auf ihre Kosten und es steht dann auch der Entwicklung positiver (Verbundenheits-) Gefühle nichts im Wege. Empirisch zeigt sich aber in der entsprechenden Modellspezifizierung (Zufriedenheit als unabhängige, das Zugehörigkeitsgefühl als abhängige Variable), dass die Beziehung zwischen der Fairness und dem Zugehörigkeitsgefühl „verschwindet“ – eine höchst unplausible Konsequenz, denn kaum jemand dürfte eine enge Verbundenheit mit einer Organisation empfinden, die sich ihm gegenüber ungerecht verhält. Im Kontrast hierzu kommt der Fairness in unserem Modell „Verbundenheit → Arbeitszufriedenheit“ (vgl. Abbildung 7), eine ganz zentrale Bedeutung zu. Danach mindert wahrgenommene Ungerechtigkeit nicht nur das Zugehörigkeitsgefühl, sondern auch die Zufriedenheit. Anders als die Modelle mit der Spezifizierung „Arbeitszufriedenheit → Verbundenheit“ bestätigt unser Modell außerdem drei weitere hoch plausible Beziehungen. Zum Ersten fördert die Wahrnehmung einer unfairen Behandlung die negative Affektivität, wodurch sich zum Zweiten die Distanz zum Arbeitgeber vergrößert und über diesen Pfad zum Dritten auch die Unzufriedenheit mit der Arbeitsbeziehung nochmals verstärkt wird.

Für die Dominanz der Kausalrichtung Zugehörigkeit → Arbeitszufriedenheit sprechen aber nicht nur empirische, sondern auch konzeptionelle Gründe. Auf der Ebene konkreter Erfahrungen hat die oben angeführte Verstärkungsthese, die die genau entgegengesetzte Kausalrichtung postuliert (Zufriedenheit fördert Verbundenheit), durchaus ihre Berechtigung. Die Datenerhebung der vorliegenden (und der meisten anderen) Zufriedenheitsstudien bewegt sich allerdings gar nicht auf dieser Verhaltensebene. Erfasst werden vielmehr gesamthafte Einschätzungen über die Qualität der Arbeitsbeziehung. Die Arbeitszufriedenheit ist in dieser Perspektive die (mehr oder weniger reflektierte) Gesamtbewertung der Arbeitssituation, nicht jedoch Ausdruck einer gefühlsmäßig durchlebten Erfahrung – und daher auch kaum eine wirklich bedeutsame Quelle von Zugehörigkeitsgefühlen. Umgekehrt ist zu vermuten, dass ein gefestigtes Zugehörigkeitsgefühl das in der Datenerhebung erbetene Urteil über die Arbeitssituation sehr wohl prägen dürfte. Gestützt wird diese These außerdem von methodologischen Überlegungen. Salancik/Pfeffer (1978) machen geltend, dass Personen normalerweise über keine feste Vorstellung über ihre Arbeitseinstellungen verfügen, d.h. – etwas schwächer formuliert – sie haben sie nicht „präsent“, sondern verdeutlichen sie sich erst, wenn sie (z.B. von Sozialwissenschaftlern) da-

nach gefragt werden. Es ist anzunehmen, dass sich in diesem Klärungsprozess Urteils Komponenten wie die empfundene Gerechtigkeit aufdrängen.

Interessant ist nun, und hier lässt sich an die oben angeführten Überlegungen über Modellunterschiede bei verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen anknüpfen, dass sich diese Überlegungen nicht nur für Arbeitnehmer im engeren Sinne (also für Personen mit einem Arbeitsvertrag), sondern auch für Selbstständige bestätigen. Für Letztere lässt sich begründet annehmen, dass das Zugehörigkeitsgefühl eine andere Bedeutung als für Arbeitnehmer hat. Die Beziehung zum Vertragspartner ist hier ja von vornherein distanzierter, welche Bedeutung sollte daher eine letztlich doch nur oberflächliche Verbundenheit haben? Der Zufriedenheit mit der Vertragsbeziehung mag man daher auch eine gewisse kausale Bedeutung für das Entstehen eines derartigen Zugehörigkeitsgefühls zugestehen. Allerdings spricht auch hier die Empirie eine andere Sprache. Auch für die selbstständigen Journalisten erweist sich das beschriebene Modell als wesentlich besser mit den Daten verträglich als das Alternativmodell, das die andere Kausalrichtung oder aber die Wechselwirkung unterstellt. Auch für die Selbstständigen ist die emotionale Verbundenheit mit dem Auftraggeber eine wichtige Einflussgröße in der Beurteilung der Arbeitsbeziehung.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die empirischen Ergebnisse in ein stimmiges Modell einfügen. Neben seinem allgemeinen Erklärungsanspruch erlaubt das Modell, die unterschiedlichen motivationalen Voraussetzungen von Personen in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen zu erklären. Der Tatbestand, dass die befragten Leiharbeiter überraschenderweise eine ähnliche Arbeitszufriedenheit wie die anderen Arbeitnehmer aufweisen, kann durch deren Wahrnehmung eines hohen Zusatznutzens durch die Beschäftigung erklärt werden, die dazu führen, dass die negativen Effekte, die durch die schlechteren motivationalen Voraussetzungen der Leiharbeiter entstehen, ausgeglichen werden. Andererseits sind die sehr guten motivationalen Voraussetzungen bei den Selbstständigen nicht in der Lage, die überdurchschnittlich häufig als wenig fair empfundenen Arbeitsbedingungen im Verhältnis zu deren jeweiligen Hauptauftraggebern auszugleichen. Bei den befristet Beschäftigten kommen gleich mehrere Negativpunkte zum Zuge, weshalb deren Arbeitszufriedenheit stark in Mitleidenschaft gezogen wird.

Eine Beschränkung unserer Analyse ergibt sich daraus, dass sie die Verhaltensdispositionen von nur einer der beiden Arbeitsparteien betrachtet. Von großem Interesse wäre ergänzend eine genauere Aufschlüsselung der Verhaltensstrategien auch der anderen Seite und eine Klärung der Frage, wie sich aus dem wechselseitigen Bezug der Verhaltensstrategien der Arbeitspartner eine bestimmte Qualität der Arbeitsbeziehung herauskristallisiert (Abbildung 13).

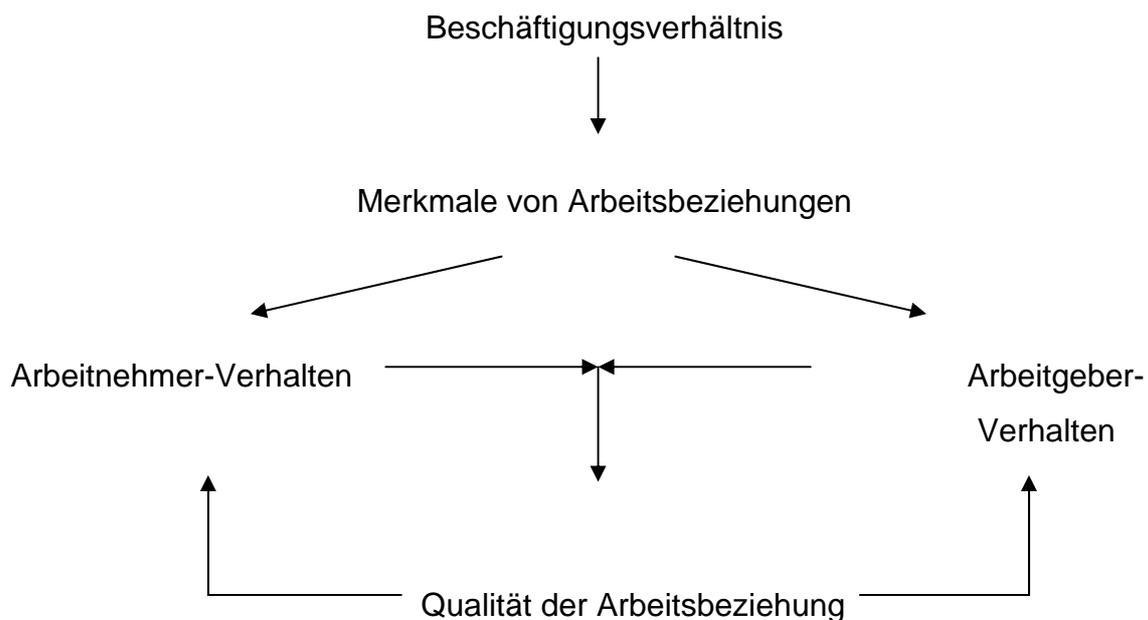


Abb. 13: Qualität der Arbeitsbeziehung als Ergebnis der Interaktion von Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Analog zu den im vorliegenden Beitrag angestellten Überlegungen wäre zu klären, wie Arbeitgeber mit den Optionen umgehen, die ihnen unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse bieten. Auch diesbezüglich lassen sich theoretisch fundierte und empirisch prüfbare Hypothesen ableiten. Ein Beispiel, das sich auf das Merkmal „Zugehörigkeit“ bezieht, soll diese Überlegung veranschaulichen. Es ist zu vermuten, dass Organisationen gegenüber „Mitgliedern“ (also z.B. gegenüber Angehörigen der Stammbesellschaft) andere Anreize setzen als gegenüber „Außenstehenden“ (also z.B. gegenüber Leiharbeitnehmern). Während gegenüber Mitgliedern darauf geachtet wird, dass der Partner sich nicht übervorteilt fühlt und bereit ist, die Geschäftsbeziehungen auch in Zukunft weiterzuführen, kommt es im Fall der Transaktion mit Außenstehenden eher zu „Cash & Carry“-Transaktionen, die nur den unmittelbaren Nutzen im Auge haben. Im ersten Fall ist mit Investitionen in Humankapital zu rech-

nen, im letzteren Fall gleicht die Arbeitsbeziehung dagegen im doppelten Sinne austauschbaren Markt-Tausch-Verhältnissen.¹¹ Wie die vorliegende Studie gezeigt hat, entfällt damit ein tragendes Element für die Entwicklung eines befriedigenden Arbeitsverhältnisses. Ähnlich dürften auch mit den anderen Beziehungsmerkmalen mehr oder weniger funktionale Verhaltenstendenzen verkoppelt sein. Aus der Konstellation der verschiedenen Beziehungsmerkmale schließlich sollten typische Verhaltensmuster der Arbeitgeber entstehen (Martin 2002b), die wiederum das Verhalten der Arbeitnehmer nachhaltig prägen dürften. In einem weiteren Schritt wäre daher zu prüfen, ob aus der hieraus resultierenden Interaktionsdynamik belastbare und ergiebige Arbeitsverhältnisse entstehen können. Allerdings ergeben sich bei der Beantwortung dieser Frage einige Komplikationen. Es genügt hierfür beispielsweise nicht, nur die Beziehungen von Arbeitgebern zu einzelnen Arbeitnehmergruppen zu betrachten. Notwendig ist es vielmehr, das gesamte Beziehungsgeflecht zu analysieren, das sich aus der Koexistenz unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse innerhalb ein und derselben Organisation ergibt.¹² Als Prototyp einer Beschäftigungskonfiguration gilt beispielsweise die „flexible Firma“, ein Arrangement aus einem festen Kern einer Stammebelegschaft, um die herum in mehreren Schichten flexiblere Formen der Beschäftigung angelagert sind (Atkinson/Meager 1986). Überzeugende Erkenntnisse über die Empirie und die Funktionsvoraussetzungen dieses „Idealtyps“ neuer Beschäftigungsverhältnisse liegen leider nur in Ansätzen vor. Auch ist wenig darüber bekannt, welche alternativen Personalformationen sich durchsetzen können. Die vorliegende Studie kann dieses Defizit nicht beheben. Sie gibt nur eine Teilantwort auf die sehr umfassende Frage nach der personalwirtschaftlichen Bedeutung der Neuen Beschäftigungsverhältnisse. Sie zeigt, dass es möglich ist, fundamentale und sehr robuste empirische Zusammenhänge zwischen den Merkmalen einer Arbeitsbeziehung und der Beurteilung der Arbeitsbeziehung durch die Arbeitnehmer zu identifizieren. In theoretischer Hinsicht ist der vorliegende Beitrag ein Plädoyer dafür,

¹¹ Begründen lässt sich diese Hypothese z.B. mit Hilfe der Transaktionskostentheorie, aber auch mit Theorien zur Natur und Bildung sozialen Kapitals (ausführlicher Martin 2002a).

¹² Aus methodischer Sicht wäre es außerdem notwendig Längsschnittstudien (bzw. Querschnittstudien mit Organisationen, die ein unterschiedliches Entwicklungsniveau der Arbeitsbeziehungen aufweisen) durchzuführen, weil sich nur so die Dynamik der Entwicklung hin zu bestimmten Funktionalitäten nachzeichnen lässt.

Beschäftigungsverhältnisse als das zu betrachten, was sie ursprünglich und zuerst sind, nämlich soziale Beziehungen.

8 Literatur

- Aberle, D. E. u.a. 1950: The Functional Prerequisites of a Society, in: *Ethics*, 60, 100-111
- Adams, J.S. 1965: Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, 267-299, New York: Academic Press
- Allen, N.J./Meyer, J.P. 1990: The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Atkinson, J./Meager, N. 1986: *Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*, London: Nedo
- Axelrod, R. 1997: *The Complexity of Cooperation*. Princeton: Princeton University Press
- Barone, D.F./Hersen, M./van Hasselt, V.B. 1998: *Advanced Personality*, New York/London: Plenum Press
- Brett, J.F./Cron, W.L./Slocum, J.W. 1995: Economic Dependency on Work, in: *Academy of Management Journal*, 38, S. 261-271
- Brief, A.P. 1998: *Attitudes In and Around Organizations*, Thousand Oaks/London/New Dehli: Sage
- Burns, T.R. 1990: Models of Social and Market Exchange, in: Calhoun, C./Meyer, M.W./Scott, W.R. (Hrsg.): *Structures of Power and Constraint*, 129-165, Cambridge: Cambridge University Press
- Coleman, J. S. 1979: *Macht und Gesellschaftsstruktur*. Tübingen: Mohr (Siebeck)
- Cropanzano, R./James, K./Konovsky, M.A. 1993: Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance, in: *Journal of Organizational Behavior*, 14, S. 595-606
- Currivan, D.B. 1999: The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover, in: *Human Resource Management Review*, 9, 495-524
- Curry, J.P./Wakefield, D.S./Price, J.L./Mueller, C.W. 1986: On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment, in: *Academy of Management Journal*, 29, 847-858
- Deci, E.L./Ryan, R.M. 1985: *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press
- Dörner, D. 1999: *Bauplan für eine Seele*, Reinbek: Rowohlt
- Duffy, M.K./Ganster, D.C./Shaw, J.D. 1998: Positive Affectivity and Negative Outcomes, in: *Journal of Applied Psychology*, 83, 950-959
- Emerson, R. M. 1962: Power-Dependence Relations. In: *American Sociological Review* 27, 31-41
- Esser, H. 2001: *Soziologie. Band 6: Sinn und Kultur*. Frankfurt: Campus
- Fisher, C.D. 2000: Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction? in: *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 185-202
- Forgas, J.P. 2000 (Hrsg.): *Feeling and Thinking*, Cambridge: Cambridge University Press
- Frey, B.S./Osterloh, M. 2002: *Managing Motivation*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler

- George, J.M. 1989: Mood and Absence, in: *Journal of Applied Psychology*, 74, S. 317-324
- George, J.M./Brief, A.P. 1992: Feeling Good – Doing Good, in: *Psychological Bulletin*, 112, 310-329
- Gouldner, A. W. 1960: The Norm of Reciprocity. In: *American Sociological Review* 25, 161-176
- Greenberg, J. 1990: Organizational Justice, in: *Journal of Management*, 16, 399-432
- Hagstom, W.O./Selvin, H.C. 1965: The Dimensions of Cohesiveness in Small Groups, in: *Sociometry*, 28, 30-43
- Hare, A.P. 1976: *Handbook of Small Group Research*, 2. Auflage, New York: The Free Press
- Harrison, D.A./Price, K.H./Bell, M.P. 1998: Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion, in: *Academy of Management Journal*, 41, 96-107
- Heckhausen, H. 1989: *Motivation und Handeln*, 2. Auflage, Berlin u.a.: Springer
- Hendry, C. 1995: *Human Resource Management*. Oxford: Butterworth: Heinemann
- Hilgard, E.R./Bower, G.H: 1973: *Theorien des Lernens*, 2 Bände, Stuttgart: Klett
- Homans, G.C. 1961: *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace and World
- Janssen, O. 2001: Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships Between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction, in: *Academy of Management Journal*, 44, 1039-1050
- Jöreskog, K.G./Sörbom, D. 1996: *LISREL 8*, Chicago: Scientific Software International
- Katzell, R.A./Thompson, D.E. 1990: An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation, and Performance, in: *Human Performance*, 3, S. 63-85
- Kelley, H.H. 1967: Attribution Theory in Social Psychology, in: *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, 192-238
- Kidder, L.H./Muller, S. 1991: What is „Fair“ in Japan, in: Vermunt, R./Steensma, H. (Hrsg.): *Social and Psychological Origins of Justice*, Band 2, 139-154, New York: Plenum Press
- King, W.C./Miles, E.W./Day, D.D. 1993: A Test and Refinement of the Equity Sensitivity Construct, in: *Journal of Organizational Behavior*, 14, 301-307
- Kirsch, W. 1971: *Entscheidungsprozesse*, Band 2, Wiesbaden: Gabler
- Kock, K. 1990: *Die austauschbare Belegschaft*, Köln: Bund
- Kolm, S.C. 1996: *Modern Theories of Justice*, Cambridge u.a.: MIT Press
- Langenheder, W. 1975: *Theorie menschlicher Entscheidungshandlungen*, Stuttgart: Enke
- Lazarus, R.S. 1991: *Emotion and Adaptation*, New York: Oxford University Press
- Lewin, K./Dembo, T./Festinger, L./Sears, P.S. 1944: Level of Aspiration, in: Hunt, J.M. (Hrsg.): *Personality and the Behavior Disorders*, Band 1, 333-378, New York: Ronald Press
- March, J. G./Simon, H. A. 1958: *Organizations*. New York: Wiley
- Marsden, D. 2000: A Theory of Job Regulation, the Employment Relationship, and the Organisation of Labour Institutions, in: *Industrielle Beziehungen*, 7, 320-347
- Martin, A. 1989: *Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart (Poeschel)
- Martin, A. 1992: Arbeitszufriedenheit, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 482-493, Stuttgart: Poeschel
- Martin, A. 1998: *Affekt, Kommunikation und Rationalität*, München: Hampp
- Martin, A. 2001: *Personal. Theorie, Politik, Gestaltung*. Stuttgart: Kohlhammer

- Martin, A. 2002a: Selbstständige Arbeitnehmer oder abhängige Selbstständige? In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Neue Beschäftigungsformen – Neue Personalpolitik? Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung, 17-60, München: Hampp
- Martin, A. 2002b: Funktionsbedingungen der Neuen Beschäftigungsverhältnisse. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16, 490-509
- Martin, A. 2003: Arbeitsbedingungen von Selbstständigen, in: Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen. Internationales Gewerbearchiv, 2003, 51, 145-164
- Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.) 2002: Neue Beschäftigungsformen – Neue Personalpolitik? Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, München/Mering: Hampp
- Martin, C.L./Bennett, N. 1996: The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment, in: Group and Organization Management, 21, S. 84-104
- Meyer, J.P./Allen, N.J. 1984: Testing the „Side-bet Theory“ of Organizational Commitment, in: Journal of Applied Psychology, 69, 372-378
- Meyer, J.P./Allen, N.J. 1999: Commitment in the Workplace, Thousand Oaks/London/New Dehli: Sage
- Moser, K. 1996: Commitment in Organisationen, Bern: Huber
- Müller, G.F./Bierhoff, H.W. 1994: Arbeitsengagement aus freien Stücken, in: Zeitschrift für Personalforschung, 8, S. 367-379
- Neuberger, O. 1974: Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u.a.: Kohlhammer
- Neuberger, O./Allerbeck, M. 1975: Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit, Bern: Huber
- Nienhüser, W. 1998: Macht bestimmt die Personalpolitik In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik, 239-261, München: Hampp
- Nienhüser, W. 2003: Macht, in: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, 139-172, Stuttgart: Kohlhammer
- Nienhüser, W./Baumhus, W. 2002: „Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik? 61-120, München: Hampp
- Noelle-Neumann, E./Köcher, R. 2002 (Hrsg.): Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie, Band 11, München: Saur
- Organ, D.W./Ryan, K. 1995: A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, in: Personnel Psychology, 48, 775-802
- Plutchik, R. 1980: Emotion, New York: Academic Press
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. 2003: Arbeitskraftunternehmer, Berlin: Sigma
- Rawls, J. 1971: A Theory of Justice, Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Rawls, J. 2003: Gerechtigkeit als Fairness, Frankfurt a.M.: Campus
- Reeve, J./Sickenius, B. 1994: Development and Validation of a Brief Measure of the Three Psychological Needs Underlying Intrinsic Motivation: The AFS Scales, in: Educational and Psychological Measurement, 54, S. 506-515
- Roseman, I. 1984: Cognitive Determinants of Emotion, in: Shaver, P. (Hrsg.): Review of Personality and Social Psychology, Band 5: Emotions, Relationships, and Health, 2-36, Beverly Hills: Sage
- Rothbard, N.P. 2001: Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles, in: Administrative Science Quarterly, 46, 655-684
- Sahlins, M. 1972: Stone Age Economics, New York: Gruyter

- Schappe, S.P. 1998a: Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice, in: *Journal of Business and Psychology*, 12, 493-504
- Schappe, S.P. 1998b: The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior, in: *The Journal of Psychology*, 132, 3, S.277-290
- Schlosberg, H. 1954: Three Dimensions of Emotion, in: *Psychological Review*, 61, 81-88
- Schmidt, K.-H./ Hollmann, S./ Sodenkamp, D. 1998: Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des "Commitment" - Fragebogens von Allen und Meyer, in: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106
- Shamir, B. 1996: Meaning, Self and Motivation in Organizations, in: Steers, R.M./Porter, L.W./Bigley, G.A. (Hrsg.): *Motivation and Leadership at Work*, 6. Auflage, 149-165, New York: McGraw Hill
- Sherif, M. u.a. 1961: *Intergroup Conflict and Cooperation*, Norman: University Book Exchange
- Simmel, G. 1968: *Soziologie*. 5.Aufl. Berlin: Duncker, Humblot
- Spector, P.E. 1997: *Job Satisfaction*, Thousand Oaks: Sage
- Taylor, G. 1985: *Pride, Shame and Guilt*, Oxford: Clarendon Press
- Tett, R.P./Meyer, J. P. 1993: Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover, in: *Personnel Psychology* 46, 259-294
- Thibaut, J. W./Kelley, H. H. 1959: *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley
- Thompson, M./Ellis, R./Wildavsky, A. 1990: *Cultural Theory*. Boulder: Westview Press
- Triandis, H. C. 1978: Some Universals of Social Behavior. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 1-16
- Tsui, A.S. 1997: Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? in: *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121
- Vroom, V.H. 1964: *Work and Motivation*, New York: Wiley
- Watson, D./Clark, L.A./Tellegen, A. 1998: Development of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scale, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, S. 1063-1070
- Weber, W. 1971: *Das Identifikationsphänomen und seine Bedeutung als Determinante menschlichen Verhaltens in Organisationen*, Dissertation Mannheim
- Weiss, H.M. 2002: Deconstructing Job Satisfaction, in: *Human Resource Management Review*, 12, 173-194
- Weiss, H.M./Cropanzano, R. 1996: Affective Events Theorie, in: *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-74
- Weller, I. 2003: Commitment, in: Martin, A. (Hrsg.): *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*, Stuttgart: Kohlhammer (im Druck)
- Wiggins, J. S./Trapnell, P. D. 1996: A Dyadic-Interactional Perspective on the Five-Factor Model. In: Wiggins, J. S. (Hrsg.): *The Five-Factor Model of Personality*, 88-162, New York/London: Guilford Press

9 Anhang

Personengruppe	Anteil in %
Teilzeitkräfte	18,3 %
Vollzeitkräfte	43,6 %
Befristet Beschäftigte	8,4%
Leiharbeitnehmer	11,3%
Selbstständige	18,4%
Alter < 25 Jahre	15,1 %
Alter 26-35 Jahre	33,1 %
Alter 36-45 Jahre	30,2 %
Alter 46-55 Jahre	15,5 %
Alter > 55 Jahre	6,2 %
kein Schulabschluss	1,3 %
Hauptschulabschluss	9,6 %
Realschule o.ä.	38,4 %
Abitur/Hochschulreife	50,6 %
kein Berufsabschluss	5,7 %
Lehre/Fachschule	63,0 %
Meister/Fachhochschule	12,6 %
Universität	18,7 %
Frauen	60,0 %
Männer	40,0 %
Unterstützungs-/Hilfstätigkeit	6,1 %
Einfache Fachtätigkeit	42,6 %
Gehobene Fachtätigkeit	40,2 %
Führungsfunktionen	11,1 %
Zahl der Befragten	945

Abb. A1: Soziographische Merkmale der befragten Personen (Stichprobe I)

Personengruppe	Anteil in %
Alter < 25 Jahre	6,9 %
Alter 26-35 Jahre	27,1 %
Alter 36-45 Jahre	35,7 %
Alter 46-55 Jahre	28,0 %
Alter > 55 Jahre	11,8 %
kein Schulabschluss	0,0 %
Hauptschulabschluss	12,8 %
Realschule o.ä.	51,8 %
Abitur/Hochschulreife	35,3 %
kein Berufsabschluss	1,1 %
Lehre/Fachschule	66,5 %
Meister/Fachhochschule	17,1 %
Universität	14,9 %
Frauen	63,5 %
Männer	36,5 %
Einfacher Dienst	8,3 %
Mittlerer Dienst	58,7 %
Gehobener Dienst	20,2 %
Höherer Dienst	12,8 %
Zahl der Befragten	483

Abb. A2: Soziographische Merkmale der befragten Personen (Stichprobe II, Behördenstichprobe)

	1	2	3	5	6	9
1 Fairness	1					
	1					
	1					
2 Zugehörigkeit	0,46/ 0,34/ 0,36	1				
3 Nutzen	0,31/ 0,34/ 0,38	0,31/ 0,26/ 0,38	1			
5 Stolz	0,30/ 0,17/ 0,20	0,52/ 0,32/ 0,76	0,38/ 0,33/ 0,49	1		
6 Intrinsische Motivation	0,12/ 0,23/ 0,19	0,23/ 0,42/ 0,53	0,39/ 0,50/ 0,51	0,39/ 0,42/ 0,64	1	
9 Arbeitszufriedenheit	0,65/ 0,55/ 0,60	0,67/ 0,64/ 0,75	0,49/ 0,51/ 0,57	0,49/ 0,45/ 0,62	0,39/ 0,52/ 0,51	1

Abb. A3: Korrelationen der theoretischen Variablen, die erste Zahl gibt die Korrelation in der Stichprobe I wieder. Die zweite Zahl die Korrelation der Stichprobe II (Behördenstichprobe). Die dritte Zahl gibt den Wert für die Universitätsverwaltung wieder.

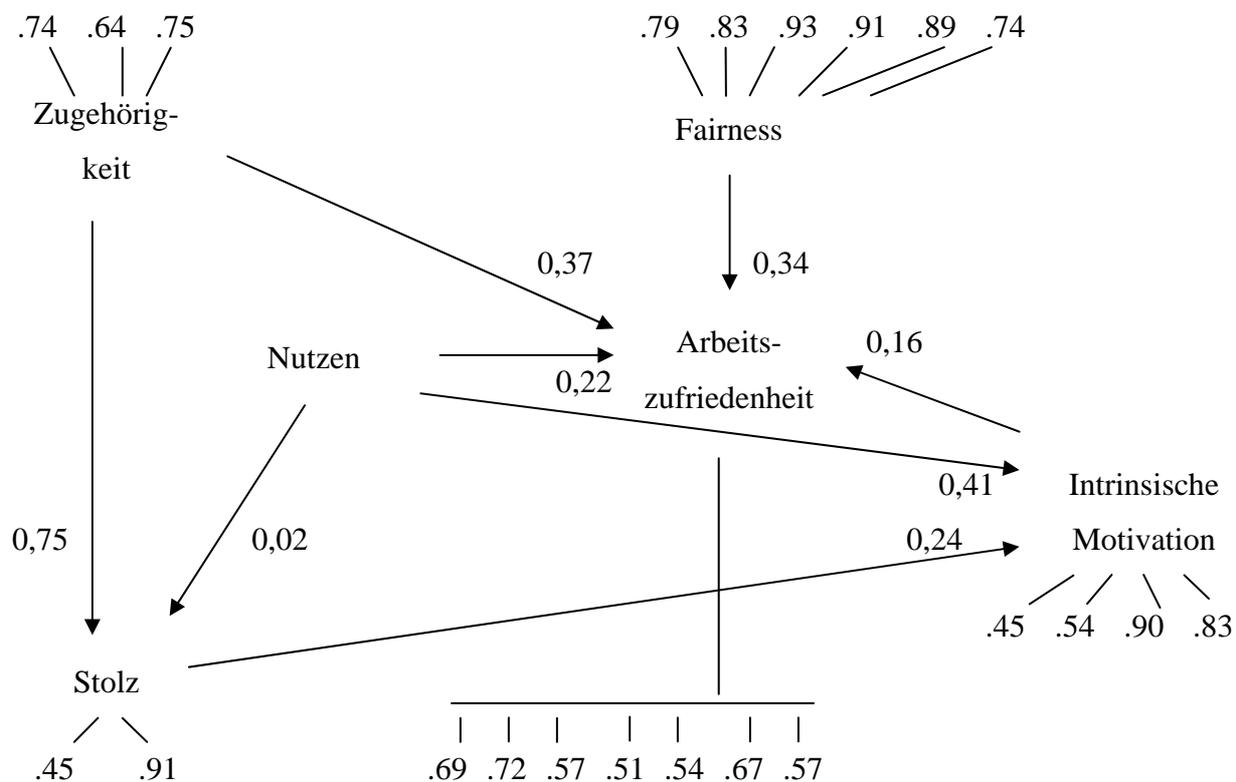


Abb. A 4: Kausalmodell: Beziehungsmerkmale und Arbeitszufriedenheit. Modell mit latenten und manifesten Variablen (Die genannten Gewichte, d.h. die Lambda X und die Lambda Y Werte (einfache Striche) geben die Beziehungen zwischen den latenten und den manifesten Werten wieder). Adjusted Goodness of Fit Index=0,83; Standardized Root Mean Square Residual=0,081.

Fragebögen

Die verwendeten Fragebögen sind auf Anfrage beim Verfasser erhältlich:
martin@uni-lueneburg.de