

# Die Unzufriedenen sind in der Minderheit

## Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit und zu Arbeitswerten

Von Ingwer Borg

**Aufgrund verschiedener wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen ist das Thema Arbeitszufriedenheit wieder aktueller geworden. In Umfragen beobachtet man immer wieder, daß offenbar die weitaus meisten – nicht nur mit ihrer Arbeit – zufrieden sind. Dies wird durch verschiedene psychologische Mechanismen bedingt, die auf die Wahrnehmung von Soll- und Ist-Größen im Bereich der Arbeit wirken. Welche Größen überhaupt betrachtet werden, hängt von den Arbeitswerten der jeweiligen Person ab. Die Arbeitswerte bilden bezüglich der Arbeitszufriedenheit eine Hierarchie, die ziemlich kompliziert und für die Person selbst nicht mehr leicht überschaubar ist, so daß sie bei näherer Befragung zu ihrer Arbeitszufriedenheit unsicher wird.**

Auf vielen Gebieten der wissenschaftlichen Psychologie muß man sich schon etwas einfallen lassen, um die Leser davon zu überzeugen, daß es sich um eine interessante Fragestellung handelt. Da hat man es beim Thema „Zufriedenheit“ viel leichter. Merkwürdig ist nur, daß es aus der Forschung wesentlich mehr über den anderen Pol des Kontinuums zu berichten gibt, also über Unzufriedenheit und Elend. Eine Ausnahme bildet hier lediglich der Bereich der Arbeitszufriedenheit (AZ), zu dem nach vorsichtigen Schätzungen mindestens 5000 wissenschaftliche Publikationen vorliegen. Der Grund hierfür liegt in den möglichen und bestätigten ökonomischen Konsequenzen der AZ – wie Arbeitsleistung, Krankheitsrate oder Kündigungsverhalten. Zudem wurde, vor allem in der Bundesrepublik Deutschland, die „Humanisierung der Arbeit“ angeführt. Der Boom der AZ-Forschung ist jedoch längst vorbei, vor allem deshalb, weil sie selbst viele Variablen zutage gefördert hat, die im Sinne eines „Hu-

man Engineering“ einfach differenzierter in der Vorhersage bestimmter Verhaltensweisen funktionieren. AZ als emotionale Erfahrung war damit als Epiphänomen komplexer Bedingungen und Überzeugungssysteme abgehakt. Wir haben nun in letzter Zeit am Fachbereich Psychologie der Universität Gießen das Thema wieder aktiviert und stellen im folgenden einige Befunde dar.

### AZ-Messung

In der quantitativen Forschung ging und geht man an die Messung der AZ meist recht direkt heran. Man bittet Personen einfach um eine Selbsteinstufung auf einer Skala wie der folgenden: 1 = „sehr unzufrieden“, 2 = „unzufrieden“, 3 = „weder zufrieden, noch unzufrieden“, 4 = „zufrieden“, 5 = „sehr zufrieden“. Ein etwas differenzierterer Ansatz zur AZ-Messung fragt nach der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten

der Arbeit wie vor allem der Bezahlung, dem unmittelbaren Vorgesetzten, den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, der arbeitgebenden Organisation, den Arbeitsbedingungen, den Kollegen, der Tätigkeit selbst usw. und nimmt dann das Mittel der Einstufungen als Index der globalen AZ. Ein solcher Wert kommt dem direkt erfragten AZ-Wert im allgemeinen sehr nahe, liegt allerdings stets etwas niedriger. Man kann das als Hinweis darauf sehen, daß das globale AZ-Urteil einer Person durch eine Art unbewußte Psycho-Algebra erzeugt wird, die das Mittel der Zufriedenheit mit den wichtigen Arbeitsaspekten berechnet.

Für globale AZ-Werte gilt jedenfalls, daß sie, wie wir in zahlreichen Umfragen bei in- und ausländischen Unternehmen festgestellt haben, im Mittel stets klar im positiven Bereich der Skala liegen. Für einzelne Arbeitsaspekte wie auch bei anderen Formen der Zufriedenheit, z.B. die mit der Wohnung, der Familie oder mit dem Leben allgemein, gilt trotz erheblicher Unterschiede immer, daß die Unzufriedenen in der Minderheit sind und selten mehr als 25 Prozent ausmachen. Zudem steigt die Zahl der Zufriedenen grundsätzlich, wenn der angesprochene Aspekt umfassender wird.

Als recht guter allgemeiner Erwartungswert hat sich der Punkt erwiesen, der die Zufriedenheitsskala im Verhältnis 2:1 teilt. Verwendet man also z. B. eine Skala von 0 Prozent = „überhaupt nicht zufrieden“ bis 100 Prozent = „außerordentlich zufrieden“, dann kann man erwarten, daß die Zufriedenheitseinstufungen im Mittel bei etwa 66 Prozent liegen.

Dies gilt erstaunlicherweise weitgehend unabhängig von den „objektiven“ Bedingungen, die sich i. a. nur sehr gering auswirken. Selbst Fürsorgeempfänger geben im Mittel noch an, zufrieden zu sein, wenn auch weniger deutlich als besser gestellte Gruppen. Aus diesen Zufriedenheitswerten auf die Qualität der objektiven Bedingungen zu

schließen, ist übrigens ein beliebter Trick der politischen Argumentation.

## Validität der AZ-Skalenwerte

Die AZ-Selbsteinstufungen sind zunächst einmal valide in dem Sinn, daß sie mit anderen Indikatoren, wie z. B. mit der Zahl der durch Krankheit versäumten Arbeitstage, die zu erwartenden Zusammenhänge aufweisen. Das bedeutet hier, daß Personen mit hoher AZ dazu tendieren, weniger häufig wegen Krankheit bei der Arbeit zu fehlen.

Problematisch erscheint dagegen die durch sie ausgedrückte allgemein recht hohe Zufriedenheit. Sie ist vielfach auf Mißtrauen, ja sogar auf Mißfallen und Belehrung der selbst möglicherweise weniger zufriedenen Wissenschaftler gestossen. So liest man etwa, daß „die Leute, wenn sie nur nachdenken würden, feststellen müßten, daß sie eigentlich unzufrieden sind“, daß ihnen ihr „Unglück“ nur nicht bewußt sei, oder sogar, daß „eine AZ-Äußerung, die sich unreflektiert am Bestehenden orientiert, nicht für voll genommen werden darf, weil sie dem Verdacht unkritischer Bejahung unterliegt“.

Es gibt daher zahlreiche Versuche, diese Befunde als Artefakte zu erklären. Beispielsweise kann man sie der Tendenz zurechnen, in Befragungen – selbst anonymer Art – sozial erwünschte Antworten zu geben, zu denen wohl auch gehört, sich als „zufrieden“ zu bezeichnen. Schließlich ist es ja zweifellos richtig, daß Äußerungen von Unzufriedenheit eher Fragen nach einer Begründung provozieren als solche von Zufriedenheit. Zudem ist im Bereich der Arbeit das Eingeständnis von Unzufriedenheit u. U. eine Gefährdung des Selbstbildes: Man hat es eben nicht geschafft, die entsprechende Arbeit zu finden oder die Bedingungen zu ändern. Unsere Forschungen zeigen jedoch, daß derartige Faktoren nur eine geringe Rolle spielen. Ebenso relativ unbedeutend ist es, ob die AZ-Urteile unter momentan besonders guter oder schlechter Stimmung abgegeben wurden.

## Eukolos und Dyskolos

Wir schließen daraus, daß die hohen Zufriedenheitswerte tatsächlich das Erleben der Befragten widerspiegeln.

Relativ hohe AZ impliziert aber nicht, daß damit immer alle Aspekte der Arbeit zufriedenstellend gesehen werden: Selbst „Hochzufriedenen“ fällt es leicht, negative Aspekte ihrer Arbeit zu nennen. Es ist deshalb argumentiert worden, daß die Psycho-Allge-

bra die positiven Aspekte stärker gewichtet, so daß auch bei gleich vielen Aspekten positiver und negativer Färbung Zufriedenheit entsteht. Diese positiv-schiefe Gewichtung sei für die meisten Menschen typisch (Eukolos); der Griesgram, Schwierige, Traurige, permanent Betroffene etc. (Dyskolos), der aber relativ rar sei – außer bei Intellektuellen und natürlich als interessantes Thema in den Medien –, habe dagegen eine negative Gewichtungs-Disposition. Nach unseren Forschungen erscheint es allerdings eher so zu sein, daß die Verrechnung der Teilzufriedenheiten zu einem akzentuierten Gesamtbild führt: Überwiegt das Positive (Negative), dann kommt es zu betonter Zufriedenheit (Unzufriedenheit). Die Voraussetzung dieser Theorie, daß die positiven Aspekte normalerweise in der Überzahl sind oder zumindest im Übergewicht, weil die wichtigeren Aspekte positiver gesehen werden – wie wir gefunden haben –, ist dadurch begründet, daß die Person, wenn ihr die „Flucht“ aus einer aversiven Situation nicht möglich ist, entweder die Situation objektiv verbessert oder sie subjektiv umdeutet. Letzteres wird bisweilen als verfälschende Wahrnehmung bezeichnet, besagt aber nur, daß die Person das, was sie hat, höher bewertet („klein, aber mein“) oder andere („resignative“) Bezugsnormen heranzieht. Man hat es sich eben „eingerichtet“. Überspitzt ausgedrückt kann das heißen, daß sich das Individuum z. B. statt mit einem texanischen Ölmilliardär mit einem indischen Bauern vergleicht; dann erscheint vieles in einem rosa Licht. Tatsächlich ist der Spielraum für solche Vergleiche aber viel eingeschränkter: So verhindern soziale Normen über die Billigkeit von Ansprüchen und Erwartungen darüber, was überhaupt erreichbar ist, von vornherein, daß die Ist-Werte kraß unter den Soll-Werten liegen. Hieraus läßt sich z. B. auch erklären, daß sich das Wunscheinkommen für unsere Daten recht genau schätzen läßt als eine Steigerung des Nettoeinkommens um 16 Prozent plus einer konstanten Zulage von 1170 DM. Die exakten Koeffizienten sind dabei weniger wichtig als vielmehr die Tatsache, daß das Wunscheinkommen so „bescheiden“ ist.

Zu allem kommt wahrscheinlich noch eine dispositionelle Veranlagung: Dem Eukolos fallen bei der Frage nach seiner AZ einfach auf Grund seiner positiven Gestimmtheit mehr positive Gedächtnisinhalte ein als dem Dyskolos, dessen Trübsinn eher zu negativen Assoziationen führt.

Wie kann man nun aber vorhersagen, wer ein Dyskolos und wer ein Eukolos ist? In dieser Hinsicht stehen wir erst am Anfang. Wir haben aber z. B. festgestellt, daß Personen internaler Kontrollüberzeugung – also solche, die im Prinzip davon überzeugt sind, daß sie es eher selbst sind, die die Dinge

steuern, und nicht das Schicksal, das Glück oder „die anderen“ – sich in jeder Hinsicht als deutlich zufriedener einstufen.

## AZ und Arbeitswerte

Jeder unbewußten Verrechnung der einzelnen Zufriedenheitsurteile muß natürlich ihre eigentliche Erzeugung vorausgehen. Ein plausibles Modell hierfür ist, daß diese in einer Art Soll-Ist-Vergleich entstehen, in dem die Soll-Werte durch die (normativen) Arbeitswerte der Person definiert sind, also durch Überzeugungen darüber, wie die Dinge für einen bestimmten Zweck – hier: maximale AZ – idealerweise beschaffen sein sollten.

Merkwürdigerweise existiert bislang auf dem Gebiet der empirischen Wertforschung nur eine recht oberflächliche Umfrageforschung. Bei allen Einschränkungen scheint sie aber doch eines gezeigt zu haben: Bittet man Personen, Arbeitswerte wie „interessante Tätigkeit“, „nette Kollegen“, „gute Bezahlung“ u. ä. jeweils bezüglich ihrer Wichtigkeit auf einer Skala einzustufen, so zeigt sich, daß die Wichtigkeit der einzelnen Werte recht stark differiert und weiterhin, daß es in den letzten Jahren zu einer deutlichen Verschiebung der Werte untereinander gekommen ist – ein Wertewandel, der bisweilen als „Postmaterialismus“ bezeichnet wird, weil die nicht-materiellen Arbeitswerte, wie etwa die Interessantheit der Tätigkeit, die Anerkennung für gute Leistungen u. ä., in ihrer Bedeutung dramatisch angestiegen sind.

Der postmaterialistische Trend ist allerdings bisweilen nicht gerade manifest. So zeigt sich bei manchen Gruppen, insbesondere bei Arbeitern, oft eine Abwendung von der Arbeit („Verfall“ der Arbeitswerte). Das wird aber durch die Schwierigkeiten erklärt, die diese Personen haben, so wichtig gewordene Werte wie Mitbestimmung oder Anerkennung in der Arbeit verwirklichen zu können. Wenn diese dann in den Bereich der Freizeit verschoben werden, dann kommt der Arbeit vor allem die Aufgabe zu, die hierfür erforderlichen materiellen Ressourcen bereitzustellen, so daß diese Gruppen, scheinbar paradox im Postmaterialismus, verstärkt materielle Belohnungen fordern. Das Argument erscheint nicht unplausibel, nimmt aber axiomatisch die postmateriellen Werte als gegeben an. Nach unseren eigenen umfangreichen Untersuchungen besteht eher ein komplizierter, dynamischer Zusammenhang zwischen der subjektiven Wichtigkeit von Arbeitsaspekten und der Zufriedenheit mit ihnen, der im gegebenen Fall z. B. auch durchaus resignativ gelöst werden könnte, also tatsächlich mit einem „Verfall“ der postmateriellen Werte.

In jedem Fall hat aber die Thematik des Wertewandels zu erheblicher Resonanz bei den Entscheidungsträgern der Wirtschaft geführt. Sie berührt nämlich direkt die Frage nach den Belohnungssystemen und ist damit leichter zu verstehen, als die schon früher angestellten Modellrechnungen über die enormen betriebswirtschaftlichen Konsequenzen der AZ. Zudem ist die Wertethematik noch durch den Kult um die „Unternehmenskultur“ akzentuiert worden, einem Konzept, das eng mit den gemeinsamen Wert-Vorstellungen der Mitarbeiter zusammenhängt. So ist auch AZ wieder aktuell geworden, wenn auch, wie gehabt, nicht per se, sondern diesmal wegen seiner engen Verknüpfung mit Arbeitswerten.

### Individuelle AZ-Strukturen

Sehen wir nun, wie man den Zusammenhang von AZ und Arbeitswerten etwas differenzierter modellieren kann. Die übliche Einstufung der Arbeitswerte auf einer Wichtigkeitsskala wird meist durch Rekurrenzen auf noch „tiefere“ Strukturen, meist

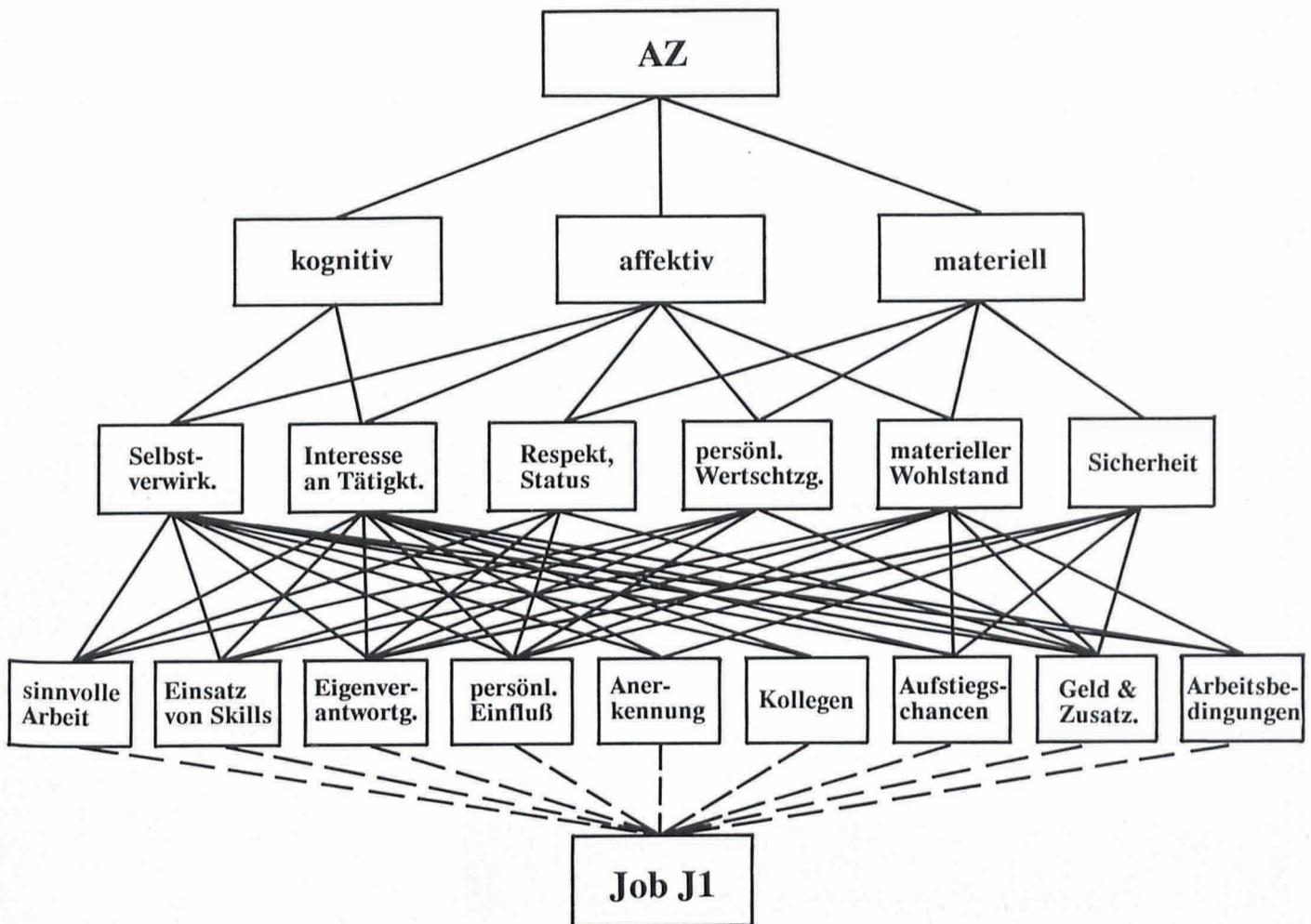
angenommene „Bedürfnisse“ oder Motive, erklärt, die selbst wieder apriorisch und/oder auf Grund ihrer Befriedigungsgrade in ihrer Dringlichkeit geordnet sind. Der Postmaterialismus der Arbeitswerte erklärt sich so als Konsequenz einer weitgehenden Erfüllung der Grundmotive. Hinzu kommen noch, wie stets, gesellschaftliche Normierungen.

Mein Mitarbeiter Thomas Staufenbiel und ich haben die verschiedenen hier diskutierten Konzepte (und weitere) in einem hierarchischen System zusammengefaßt, das in der Abbildung (siehe Abb. 1) illustriert ist. Das System repräsentiert die AZ-Struktur einer einzelnen Person. Der Kasten ganz oben steht für die AZ; die anderen Kästen repräsentieren die durch die Arbeitsweise definierten Beurteilungskategorien für die Arbeit dieser Person. Die Ergebnisse (Outcomes) der Arbeit werden in diese Kategorien abgebildet und über die durch geschlossene Linien repräsentierten was-führt-zu-was(wfzw)-Pfade miteinander vertikal verknüpft. Die Zahl der Pfade, auf denen man von einem Outcome wie z. B. „Geld & Zusatzleistungen“ zu AZ gelangt, hängt eng

mit der Wichtigkeit dieses Arbeitsaspekts zusammen.

Die gestrichelten Linien in der Abbildung beziehen sich auf die Beurteilungen der befragten Person, in welchem Umfang Werte wie „sinnvolle Arbeit“, „Eigenverantwortung“ etc. in Job J1 verwirklicht sind. Verrechnet man diese Anteilswerte in der Outcome-Hierarchie nach oben hin, dann ergibt sich schließlich ein globaler AZ-Wert, der zwischen 0 Prozent und 100 Prozent liegt. Empirisch zeigt sich, daß dieser Wert einer direkten Einstufung der AZ i. a. sehr genau entspricht.

Die Verrechnung erfordert Gewichte für die wfzw-Pfade. Ihre Erhebung dient gleichzeitig dem Test des Modells. Die Person hat dabei die Aufgabe, über ein rechnergesteuertes graphisches Verfahren anzugeben, in welchem Verhältnis die Beiträge von jeweils zwei Outcomes i und j zu einem übergeordneten Kriterium-Outcome K stehen. Diese „lokalen“ Informationen lassen sich zu einer Gewichtsskala zusammensetzen, wenn sie konsistent sind, d. h. wenn die Urteile über das Verhältnis  $v(i,j)$ , mit dem i relativ



zu  $j$  zum Kriterium  $K$  beiträgt und entsprechend  $v(j,k)$  gegeben sind, dann muß stets  $v(i,k) = v(i,j)v(j,k)$  gelten. Ist dies so, dann läßt sich angeben, zu welchem Prozentsatz  $i,j,k$  usw. zu  $K$  beitragen.

Natürlich ist eine exakte Verzahnung der Urteile höchst selten. Bei den meisten Personen ist aber die Konsistenz – zumindest im wahrscheinlichkeitstheoretischen Sinn – bemerkenswert gut, obwohl sich die Befragten oft selbst ziemlich unsicher sind. Größere Inkonsistenzen der Urteile könnten möglicherweise auf intrapsychische Konflikte in diesem Wertebereich hinweisen. Hieraus

läßt sich schließen, daß die in ausgedehnten Interviews oft zu beobachtenden Ambivalenzen und Unsicherheiten („eigentlich ist mein Vorgesetzter doch nicht so nett . . . ; zudem ist er ziemlich inkompetent . . . ; hingegen, anders betrachtet, ist er eigentlich doch ganz sympathisch . . . usw.“) nicht implizieren, wie zu lesen ist, daß die AZ-Forschung ihren Gegenstand durch die Art ihrer Messung künstlich erzeugt. Eine differenzierte Synthese der AZ durch die Person selbst scheitert vielmehr an der altbekannten Begrenztheit der menschlichen Informationsverarbeitung.

## Wie zufrieden sind die Leute wirklich?

Wir sahen, daß AZ-Werte bei direkter, globaler Selbsteinstufung relativ hoch sind. Mittelt man dagegen die Einstufungen bezüglich verschiedener Arbeitsaspekte, dann liegen die AZ-Werte etwas niedriger. Die über die Wertehierarchie erhobenen AZ-Werte sind ihnen sehr ähnlich. Interviewt man dagegen eine Person ausführlich, dann scheint das Zufriedenheitsurteil ganz ambivalent zu werden. Man kann hier kaum widerstehen, die Frage zu stellen, wie zufrieden die Person denn nun „wirklich“ ist. Natürlich ist diese Frage ganz sinnlos. Sinnvoll ist es aber, mehrere Meß-Formen der AZ zu unterscheiden, die vor allem ganz verschiedene Verhaltens-Implikationen haben können. Die spontan geäußerte globale AZ und die recht ähnliche aus Teilzufriedenheiten ermittelte AZ drückt, wie es scheint, einerseits die Wichtigkeit der verschiedenen Arbeitsaspekte und andererseits den Realitätsdruck auf die Soll-Werte aus; sie ist deshalb ein recht guter Prädiktor für das Arbeitsverhalten. Die in einem Nachdenkensprozeß entstehenden relativ unstabilen, „lokalen“ AZ-Formen weisen dagegen auf den Kompromiß-Charakter jeder Zufriedenheit hin und eignen sich damit, die manchmal eruptiv aufbrechenden Aggressions-Äußerungen im Arbeitsleben zu erklären. Allzu weit kann es aber mit dem latenten Unzufriedenheitspotential der Arbeitenden nicht her sein, wie schon so mancher merkte, der „die revolutionären Massen“ mobilisieren wollte. Allein aus Angst vor den möglichen negativen Konsequenzen ist diese Trägheit kaum verständlich.

### Zum Autor

**Prof. Dr. Ingwer Borg,** Professor für psychologische Methodik und angewandte Psychologie, ist seit 1983 an der Universität Gießen. Nach dem Studium in München



und an der Tulane University in New Orleans war er als Post-Doc an der University of Michigan. Anschließend hatte er eine Assistentenstelle an der TH Aachen, wo er sich an der Philosophischen Fakultät habilitierte. Prof. Borg war als Gastprofessor an der Purdue University in Indiana und an der University of Chicago.