

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen

Ganserer, Angelika; Kampkötter, Patrick; Steffes, Susanne

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ganserer, A., Kampkötter, P., & Steffes, S. (2021). *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB590). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Tübingen. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-77173-6>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

FORSCHUNGSBERICHT

590

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen

November 2021

ISSN 0174-4992

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
Regensburger Straße 100
90478 Nürnberg



ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
L7 1
68161 Mannheim



Eberhard Karls Universität Tübingen
Nauklerstraße 47
72074 Tübingen



Dr. Angelika Ganserer
Prof. Dr. Patrick Kampkötter
Jun. Prof. Dr. Susanne Steffes

Juli 2021

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftliche Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

Kurzbeschreibung

Neben der Produktivität ist die Zufriedenheit von Beschäftigten mit ihrem Beruf und Arbeitsumfeld ein Qualitätsmaß von Arbeitgeber–Arbeitnehmer–Beziehungen, das stark im Fokus der Unternehmen steht. In diesem Bericht wird der Zusammenhang von psychologischen Erlebniszuständen und der Arbeitszufriedenheit untersucht. Die analysierten Dimensionen der Erlebniszustände sind Gerechtigkeitsempfindungen, Einschätzungen der persönlichen Weiterentwicklung, Zufriedenheit mit dem Einkommen und das psychische Wohlbefinden. Auf Grundlage des Linked Personnel Panels zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass verschiedene Dimensionen von Erlebniszuständen die Arbeitszufriedenheit erklären und dass diese Dimensionen simultan und unabhängig eine Rolle spielen. Die Ergebnisse machen die Bedeutung von Führungsqualität bei der Auswahl und bei der Entwicklung von Führungskräften deutlich. Darüber hinaus sollte ein Arbeitgeber in der Lage sein, schlechte Teambeziehungen zu identifizieren und mit Maßnahmen entgegen zu steuern.

Abstract

In addition to productivity, employees' satisfaction with their job and work environment is a quality measure of employer–employee relationships that is under strong focus of organizations. This report examines the link between psychological experience states and job satisfaction. The dimensions of experiential states analyzed are perceptions of justice, assessments of personal growth, satisfaction with income, and psychological well–being. Based on the Linked Personnel Panel, the results of this study show that different dimensions of experiential states explain job satisfaction and that these dimensions play a role simultaneously and independently. The results highlight the importance of leadership quality in the selection and in the development of managers. Furthermore, an employer should be able to identify poor team relationships and counteract them with measures.

Inhalt

Tabellenverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
Zusammenfassung	10
1. Einleitung	12
2. Daten und Methodik	15
2.1 Das Linked Personnel Panel	15
2.2 Modell und Variablen	16
2.3 Methoden	21
3. Ergebnisse	24
3.1 Psychologische Erlebniszustände und Arbeitszufriedenheit	24
3.2 Die Rolle der Jobmerkmale	26
3.2.1 Detaillierte Betrachtung der subjektiven Jobmerkmale	28
3.3 Unterschiede durch Instrumente des Personalmanagements	30
4. Schlussfolgerungen	32
Literaturverzeichnis	35
Anhang	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Zuordnung der Variablen aus dem LPP zu Jobmerkmalen und Erlebniszustand	17
Tabelle 3.1: Psychologische Erlebniszustände und Arbeitszufriedenheit	25
Tabelle 4.1: Verwendete Fragebogenitems im Wortlaut	37
Tabelle 4.2: Unbedingte Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und den psychologischen Erlebniszuständen	43
Tabelle 4.3: Deskriptive Analysen: Kategoriale Variablen	44
Tabelle 4.4: Deskriptive Analysen: Metrische Variablen	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Überblick des Datensatzes	16
Abbildung 2.2: Das Job Characteristics Model	16
Abbildung 2.3: Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten	18
Abbildung 3.1: Grafische Darstellung der Korrelation zwischen den Erlebniszuständen und der Arbeitszufriedenheit	26
Abbildung 3.2: Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Erlebniszuständen bei Kontrolle für Jobmerkmale	27
Abbildung 3.3: Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit, Erlebniszuständen und subjektiven Jobmerkmalen	29
Abbildung 3.4: Heterogenität bei Weiterbildung	31
Abbildung 3.5: Heterogenität bei strukturierten Mitarbeitergesprächen	32
Abbildung 4.1: Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Unternehmenskultur im Detail	46
Abbildung 4.2: Heterogenität bei Homeoffice	47
Abbildung 4.3: Heterogenität bei leistungsabhängigem Entgeltanteil	48

Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
LPP	Linked Personnel Panel

Zusammenfassung

Neben der Produktivität ist die Zufriedenheit von Beschäftigten mit ihrem Beruf und Arbeitsumfeld ein Qualitätsmaß von Arbeitgeber–Arbeitnehmer–Beziehungen, das stark im Fokus der Unternehmen steht. Schon in den 70er Jahren haben die Forscher Hackman und Oldham (1976) das Job Characteristics Model entwickelt. Die Autoren argumentieren, dass die Arbeitsbedingungen psychologische Erlebniszustände bei den Beschäftigten auslösen, welche wiederum zu einer Reihe vorteilhafter beruflicher Auswirkungen führen.

In diesem Bericht wird auf Basis dieser Überlegungen der Zusammenhang von psychologischen Erlebniszuständen und der Arbeitszufriedenheit untersucht. Die analysierten Dimensionen der Erlebniszustände sind Gerechtigkeitsempfindungen, Einschätzungen der persönlichen Weiterentwicklung, Zufriedenheit mit dem Einkommen und das psychische Wohlbefinden. Die Arbeitsbedingungen lassen sich in objektiv messbare Aspekte wie das Arbeitszeitmodell und subjektive Bewertungen wie Autonomie oder Vielfalt der Aufgaben aber auch die Unterstützung durch die Führungskraft einteilen. Die Untersuchung erfolgt auf Grundlage des Linked Personnel Panels.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass verschiedene Dimensionen von Erlebniszuständen die Arbeitszufriedenheit erklären und dass diese Dimensionen simultan und unabhängig eine Rolle spielen. So hat die Zufriedenheit mit dem Einkommen eine wichtige Bedeutung, lässt sich aber nicht durch bessere Beziehungen oder ein größeres Wohlbefinden ersetzen. Und auch umgekehrt, lassen sich schlechte persönliche Beziehungen nicht mit monetären Mitteln ausgleichen. Neben dem Einkommen und der psychischen Gesundheit spielen persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen aber eine wichtige Rolle für die Arbeitszufriedenheit. Hier lässt sich klar erkennen, welchen Einfluss Führungskräfte haben.

Interessant ist weiterhin, dass das psychische Wohlbefinden hoch mit der Arbeitszufriedenheit aber wenig mit anderen Faktoren korreliert. Für Arbeitgeber bedeutet dies, dass sie zwar ein Interesse an einem guten Wohlbefinden ihrer Beschäftigten haben sollten, da es mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt, es aber ungleich schwerer ist, darauf Einfluss zu nehmen als auf andere Zielvariablen. Die Ergebnisse machen die Bedeutung von Führungsqualität bei der Auswahl und bei der Entwicklung von Führungskräften deutlich. Darüber hinaus sollte ein Arbeitgeber in der Lage sein, schlechte Teambeziehungen zu identifizieren und mit Maßnahmen entgegen zu steuern. Denn schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz schaden offensichtlich der Zufriedenheit.

1. Einleitung

Neben der Produktivität ist die Zufriedenheit von Beschäftigten mit ihrem Beruf und Arbeitsumfeld ein Qualitätsmaß von Arbeitgeber–Arbeitnehmer–Beziehungen, das stark im Fokus der Unternehmen steht. Wie zufrieden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind, hat nämlich einen starken Einfluss auf deren Motivation. Zufriedene Beschäftigte sind engagierter, was sich wiederum in höherer Leistungsbereitschaft widerspiegelt (Judge et al. 2001, Whitman et al. 2010). Zudem sind die Kündigungsabsichten von zufriedenen Beschäftigten geringer und sie bleiben eher ihrem Arbeitgeber treu (Wright und Bonett 2007). Aus diesen Gründen machen sich viele Unternehmen anhand von regelmäßigen Beschäftigtenbefragungen ein Bild über die Zufriedenheit ihrer Belegschaft und leiten Hinweise daraus ab, was verbessert werden könnte. Das Ziel, Arbeitsbedingungen besser zu gestalten, spiegelt sich auch in der Forschung wieder: Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der Frage, wie sich das Arbeitsumfeld auf die Arbeitszufriedenheit auswirken könnte. Die Arbeitszufriedenheit ist als Vergleichsmaß in der Forschung trotz oder vielleicht auch wegen ihrer Subjektivität von hoher Bedeutung. Sie misst, wie es den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit ihrer Arbeit im Gesamten geht, d.h. in dieser Einschätzung können auch andere Dinge des Lebens eine Rolle spielen. Die Subjektivität ist insofern beabsichtigt, da Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Kolleginnen und Vorgesetzten sowie andere äußere Rahmenbedingungen von jedem Menschen unterschiedlich erlebt, empfunden und bewertet werden. Solche sogenannten psychologischen Erlebniszustände lassen sich am Ende in der Arbeitszufriedenheit summieren. Differenzieren lässt sich die Arbeitszufriedenheit anhand monetärer Aspekte, wer mehr verdient ist zufriedener, aber vor allem der relative Vergleich mit den Kolleginnen und Kollegen ist wichtig (vgl. zum Beispiel Card et al. 2012, Brown et al. 2008). Wer besser (schlechter) verdient als sein Umfeld ist zufriedener (weniger zufrieden), dabei kommt es gar nicht so sehr auf das absolute Einkommensniveau an. Die monetäre Dimension erklärt aber nur einen Teil. Weitere Arbeitsbedingungen wie die Art der Tätigkeit, die Flexibilität, über Arbeitsabläufe entscheiden zu können, sowie die Integration von Arbeit in das Privatleben sind weitere wesentliche Dimensionen der Arbeitszufriedenheit (vgl. zum Beispiel Kröll und Nüesch 2019). Viele der genannten Studien betrachten einzelne Dimensionen oder gar konkrete Arbeitsbedingungen wie den Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen (vgl. zum Beispiel Kampkötter 2017) oder mit der Teilnahme an Weiterbildung (vgl. zum Beispiel Georgellis und Lange 2007). Neben ökonomischen Fragestellungen zur Arbeitszufriedenheit betrachten Psychologen primär die Zusammenhänge zwischen verschiedenen psychologischen

Zuständen und der Arbeitszufriedenheit. Dabei wird zum Beispiel der Frage nachgegangen, inwiefern sich die empfundene Gerechtigkeit bei Entscheidungen, Prozeduren und im Umgang miteinander (Colquitt et al. 2001) oder wie konstruktives Feedback (Sommer und Kulkarni 2012) mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen.

Die Rückschau auf die bisherige Literatur lässt die Frage aufkommen, inwiefern es einen gemeinsamen Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und psychologischen Erlebniszuständen mit der Arbeitszufriedenheit gibt. Könnte man zum Beispiel schlechte Arbeitsbedingungen mit guten Erlebnissen positiv ausgleichen? Schon in den 70er Jahren haben die Forscher Hackman und Oldham (1976) das Job Characteristics Model entwickelt, das den theoretischen Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzmerkmalen und der individuellen Reaktion von Beschäftigten aufweist. Die Autoren argumentieren, dass die Arbeitsbedingungen psychologische Erlebniszustände bei den Beschäftigten auslösen, welche wiederum zu einer Reihe vorteilhafter beruflicher Auswirkungen führen. So determiniert das Arbeitsumfeld Erfahrungen und Wahrnehmungen, welche die Beschäftigten verspüren. Diese als psychologische Erlebniszustände bezeichneten Emotionen erhöhen in Folge unter anderem die Arbeitszufriedenheit und Motivation und reduzieren Wechselabsichten der Beschäftigten.

Das Modell von Hackman und Oldham (1976) stellt den direkten Zusammenhang von Arbeitsbedingungen über den Einfluss des Erlebniszustands auf die Arbeitszufriedenheit her. Auch wenn die Autoren im Originalmodell positive Erlebniszustände beschreiben, lässt sich die Idee auch auf negative Zustände anwenden, so dass ein Abschlag in der Arbeitszufriedenheit möglich ist. In der empirischen Analyse gilt es weiterhin zu beachten, dass die psychologischen Erlebniszustände wahrscheinlich nicht alleine von objektiv zu betrachtenden Arbeitsbedingungen abhängig sind, sondern auch davon, wie diese im individuellen Arbeitsumfeld auf eine Person wirken. Dabei dürfte das Verhältnis zu anderen Personen im Umfeld, wie zum Beispiel zur vorgesetzten Person, als auch die Persönlichkeit des Beschäftigten selbst eine Rolle spielen. Während eine Weiterbildungsmaßnahme für Person A ein positives Gefühl des sich gefördert Fühlens auslösen kann, kann für Person B eher eine Drucksituation entstehen, weil sie sich überfordert fühlt oder der Eindruck entsteht, die Führungskraft sei mit der aktuellen Leistung nicht zufrieden. Weiterhin kann sich Person C auch ohne Weiterbildung gefördert fühlen, weil die Führungskraft durch informelle Gespräche und Maßnahmen die Karriere fördert. Wenn aber die Führungskraft dieser Aufgabe nicht gerecht wird, könnte das formelle Weiterbildungsangebot für die Arbeitszufriedenheit von Person C entscheidend sein. In diesem Fall wäre die formale Arbeitsbedingung der Weiterbildung eine Kompensation für die fehlende Unterstützung des oder der Vorgesetzten.

In diesem Forschungsbericht wird die Frage beantwortet, inwiefern positive und negative psychologische Erlebniszustände mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen und ob objektiv messbare und subjektiv empfundene Jobmerkmale diesen Zusammenhang erklären bzw. als Kompensation zu positiven oder negativen Erlebniszuständen anzusehen sind. Beispiele für Erlebniszustände sind die Empfindungen, ob man vom/von der Vorgesetzten gerecht behandelt wird oder ob der Betrieb an der persönlichen Weiterentwicklung des Beschäftigten interessiert ist. Die Grundlage der Analysen bildet das Linked Personnel Panel, eine Längsschnittstudie, in der alle zwei Jahre etwa 7.000 Beschäftigte aus etwa 800 verschiedenen Betrieben befragt werden.

Die umfangreiche Befragung erlaubt es, eine ganze Reihe an Erlebniszuständen, Arbeitsbedingungen und -anforderungen für ein und dieselbe Person zu messen. Das Ziel dieser Studie ist es, die verschiedenen Kanäle und ihre Relevanz simultan zu beleuchten. Dabei werden eine Reihe psychologischer Erlebniszustände identifiziert und die Arbeitszufriedenheit auf diese regressiert. Die Liste der Variablen ergibt sich aus den vorhandenen Fragen der Panelstudie und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, bildet aber verschiedene Dimensionen ab. So wird die monetäre Dimension über die Zufriedenheit mit dem Einkommen abgebildet, andere Variablen decken das Empfinden der persönlichen beruflichen Förderung und Unterstützung ab. Weiterhin werden die persönlich empfundene gerechte Behandlung durch die eigene Führungskraft und der formellen Entscheidungsregeln erfasst. Eine weitere Dimension ist das allgemeine gesundheitliche Wohlbefinden. Auch die Liste der Variablen zu objektiven (z.B. Weiterbildung, Arbeitszeiten) und subjektiv empfundenen Arbeitsbedingungen (z.B. Autonomie, Stresslevel) ist lang, erhebt aber wiederum keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Methodisch ist die vorliegende Studie bewusst einfach gehalten. Die Erkenntnisse basieren auf multivariaten Querschnittsanalysen. Im Gegensatz zu alternativen Ansätzen geht es nicht um die Identifikation kausaler Wirkungskanäle von Arbeitsbedingungen auf die Arbeitszufriedenheit. In diesem Fall müssten mindestens Längsschnittanalysen mit zeitverzögerter Messung von Variablen durchgeführt werden. Eine mögliche Verzerrung durch die gleichzeitige Messung der verschiedenen Dimensionen könnte zum Beispiel durch Längsschnittanalysen behoben werden. Längsschnittanalysen wären mit den vorliegenden Daten möglich, würden aber nicht dem Ziel dieser Studie gerecht werden. Hier geht es darum, die simultane Bedeutung verschiedener Dimensionen von psychologischen Erlebniszuständen für die Arbeitszufriedenheit zu messen. Deshalb werden die Erlebniszustände sukzessive in das Schätzmodell aufgenommen und die Quantität und Signifikanz der Koeffizienten in Abhängigkeit von weiteren individuellen und betrieblichen Merkmalen untersucht. Darüber hinaus wird analysiert, inwiefern diese Zusammenhänge von der Anwendung verschiedener Personalmanagement-

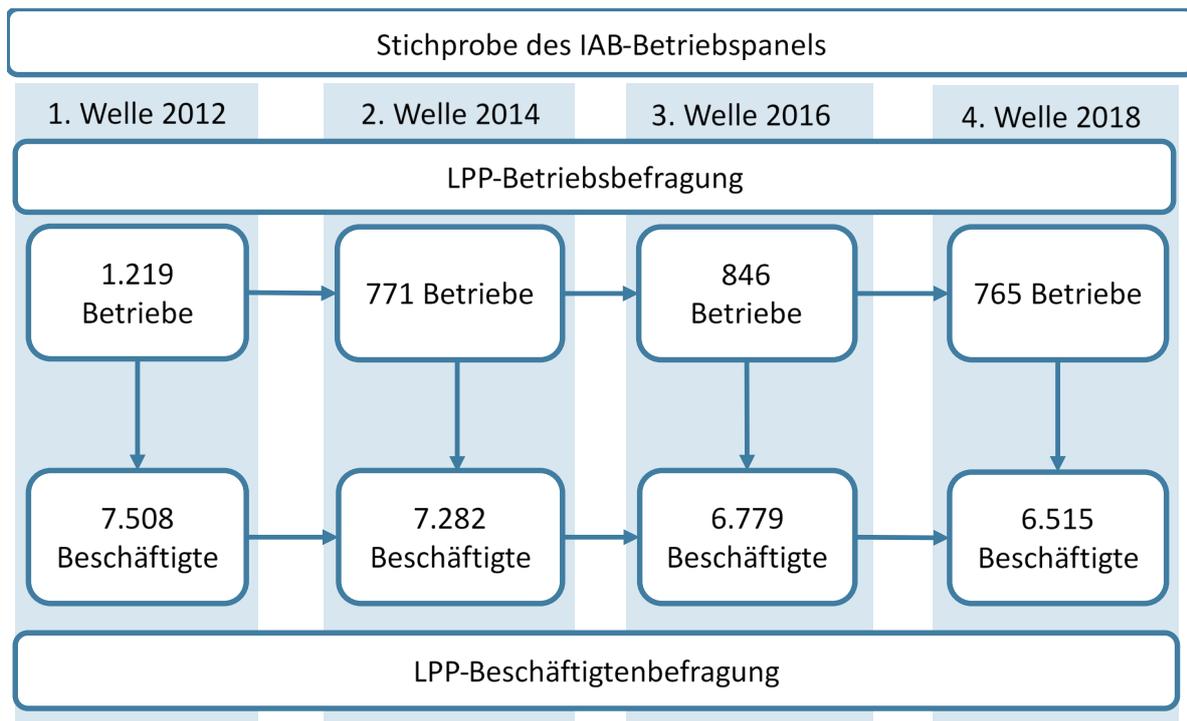
instrumente abhängig sind und diese Instrumente für Betriebe als Steuerungsmöglichkeit zur Kompensation negativer Erlebniszustände genutzt werden können.

2. Daten und Methodik

2.1 Das Linked Personnel Panel

Die diesem Bericht zugrundeliegende Untersuchung basiert auf den Daten des Linked Personnel Panel (LPP). Das LPP entsteht seit 2012 im Rahmen des gemeinsamen Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und enthält Längsschnittdaten aus den vier Erhebungswellen der Jahre 2012/13, 2014/15, 2016/17 und 2018/19. Dabei werden neben Personalverantwortlichen aus Betrieben auch Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Beschäftigtenvergütung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zu Rekrutierung, Beschäftigtenqualifizierung und einer Vielfalt an Personalinstrumenten. Der Beschäftigtenfragebogen enthält ausführliche Angaben über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, den sozioökonomischen Hintergrund und die Persönlichkeitsmerkmale der Befragten, wie auch verhaltenswissenschaftliche Konstrukte z.B. zur Messung der Mitarbeiterbindung oder Risikoaversion. Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis. In der ersten Befragungswelle, die im Zeitraum 2012/13 durchgeführt wurde, wurden Personalverantwortliche aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. Anschließend wurden aus diesen Betrieben 7.508 Beschäftigte in Form einer Zufallsstichprobe gezogen und mittels Telefoninterviews befragt. In den Zeiträumen 2014/15, 2016/17 und 2018/19 wurden die zweite, dritte und vierte Befragungswelle durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Betriebe und ein Teil der Beschäftigten aus der jeweils vorhergehenden Welle nochmals befragt (Panelfälle), sowie neue Betriebe und Beschäftigte – sogenannte Auffrischer – erstmals befragt, um die Repräsentativität des Datensatzes weiterhin zu gewährleisten. Betriebe aus der Landwirtschaft, dem öffentlichen Sektor sowie Nichtregierungsorganisationen werden in der Befragung nicht berücksichtigt. Einen Überblick über den Datensatz gibt Abbildung 2.1.

Abbildung 2.1: Überblick des Datensatzes



2.2 Modell und Variablen

Um die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen besser zu beschreiben, eignet sich das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976) als theoretische Grundlage. Dieses Modell zeigt auf, warum Beschäftigte sehr individuelle Reaktionen auf generelle Job-Merkmale zeigen können. Das Modell beschreibt, dass Jobmerkmale sowie Arbeitsanforderungen in Erfahrungen und Wahrnehmungen resultieren, welche die Beschäftigten in ihrem Arbeitsumfeld verspüren. Diese als psychologische Erlebniszustände bezeichneten Emotionen erhöhen in Folge unter anderem die Arbeitszufriedenheit und Motivation und reduzieren Wechselabsichten der Beschäftigten.

Abbildung 2.2: Das Job Characteristics Model

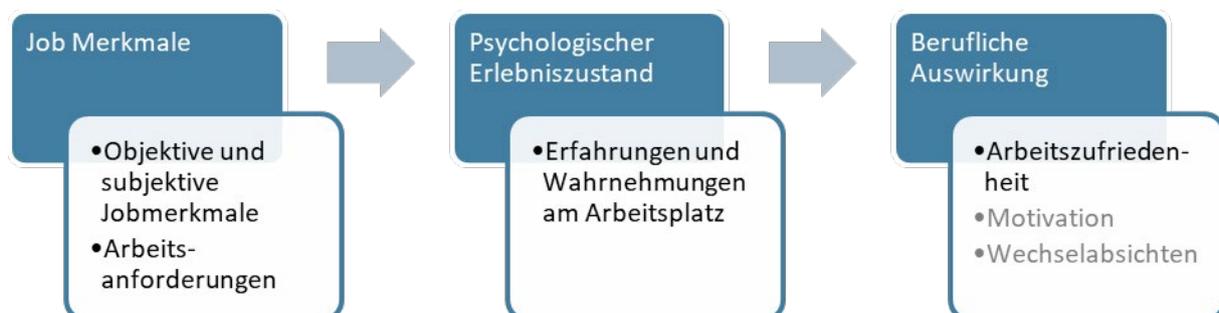


Tabelle 2.1: Zuordnung der Variablen aus dem LPP zu Jobmerkmalen und Erlebniszustand

Jobmerkmale		Psychologischer Erlebniszustand
Objektiv	Subjektiv	Erfahrungen / Wahrnehmungen
Arbeitszeit Schichtarbeit Weiterbildung - Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung - Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten - Performance pay	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsanforderung - physische Anforderungen (Geruch, Kälte, körperliche Anstrengung) - mentaler Stress, Abhängigkeit von Kollegen - Autonomie und Vielfalt - Kollegialität - Mobbing - gegenseitige Hilfe Unternehmenskultur <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung durch Vorgesetzte - Vertrauen - Anleiten - Verständnis - Klarheit der Unternehmensziele <ul style="list-style-type: none"> - Ziele klar - Klares Verständnis 	<ul style="list-style-type: none"> - Empfundene Gerechtigkeit - Regeln - Vorgesetzte - Wahrgenommene Personalentwicklung - Gerecht (Beförderungen gerecht, Interesse an Weiterentwicklung) - Ungerecht (Beförderungen nicht gerecht, übergangen bei Beförderung) - Einkommenszufriedenheit - Wohlbefinden
Generelle Job-Charakteristiken		Mediatoren / Kanäle

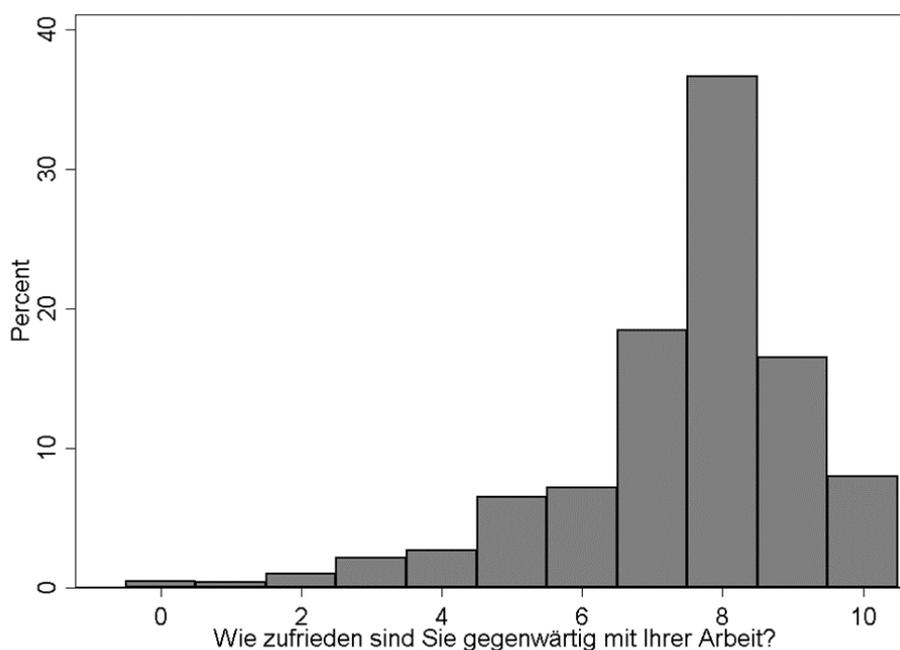
Da die Fragebögen des LPP nicht direkt die Variablen des Job Characteristics Model beinhalten, mussten die vorhandenen Informationen den drei Kategorien Jobmerkmale, Erlebniszustände und berufliche Auswirkung zugeordnet werden. Dies ist kein triviales Unterfangen, da die Kategorien nicht immer klar voneinander

abzugrenzen sind. Tabelle 2.1 stellt das Ergebnis dieser Überlegungen dar¹. Es werden die verwendeten Variablen aus dem LPP und die Zuordnung zu Jobmerkmalen oder Erlebniszuständen dargestellt. Die Wortlaute der verwendeten Fragebogenitems sind zusätzlich in Tabelle 4.1 aufgelistet. Die Liste der Jobmerkmale lässt sich noch einmal in zwei Kategorien einteilen. Hierbei wird zwischen objektiv messbaren Merkmalen, bei denen das Vorhandensein bzw. die Anwendung spezifischer Personalmanagementinstrumente abgefragt wurde, und subjektiv wahrgenommenen Jobmerkmalen, die eine Einschätzung über den Grad einer Arbeitsanforderung oder die Qualität von persönlich empfundenen Beziehungen abfragen, unterschieden:

Arbeitszufriedenheit

Abbildung 2.3 zeigt das Antwortverhalten der Beschäftigten zur Frage, wie zufrieden diese gegenwärtig mit ihrer Arbeit sind. Die Verteilung ist, wie bei dieser Art von Variablen üblich, linksschief. Der Modalwert liegt bei 8, d.h. 26,7 Prozent der Befragten antworten mit einer 8 auf einer Skala von 0 bis 10. Im Mittel liegt die Arbeitszufriedenheit bei 7,45 mit einer Standardabweichung von 1,75. Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ist damit als hoch einzuschätzen.

Abbildung 2.3: Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2012, 2014, 2016 und 2018 (N= 24.624), eigene Berechnungen;
Frage: Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit Ihrer Arbeit? Bitte bewerten Sie die Zufriedenheit mit Ihrer Arbeit auf einer Skala von 0 bis 10. 0 bedeutet „ganz und gar unzufrieden“, 10 „ganz und gar zufrieden“.

¹ Die Autorinnen dieser Studie haben das Ergebnis dieser Überlegungen mit Vertretern des BMAS und im Projektbeirat diskutiert und abgestimmt.

Psychologische Erlebniszustände

Für die Konzeptionalisierung der psychologischen Erlebniszustände werden ausschließlich Fragebogenitems verwendet, die nach Erfahrungen und Wahrnehmungen der Beschäftigten fragen. So wird einerseits nach der empfundenen Gerechtigkeit von „formellen Regeln und Prozeduren zur Entscheidungsfindung im Betrieb“ und andererseits zur gerechten Behandlung durch den direkten Vorgesetzten „bei allen Aspekten der Arbeit“ gefragt. Hierbei können die Befragten die Aussagen in fünf Antwortstufen bewerten, von „voll und ganz zutreffend“ bis „überhaupt nicht zutreffend“. Bei der Personalentwicklung lassen sich Maßnahmen unterscheiden, die als gerecht und ungerecht wahrgenommen werden. Zur gerechten Personalentwicklung lässt sich zuordnen, wenn die Beschäftigten das Gefühl haben, dass der Betrieb spürbar interessiert ist, ihr berufliches Wissen und Fertigkeiten weiterzuentwickeln. Hierzu zählt auch, wenn im Betrieb Beförderungen überwiegend auf bisherigen Leistungen basierend oder auf der erwarteten Produktivität stattfinden. Als ungerecht werden Personalentwicklungsmaßnahmen eingeschätzt, wenn Beförderungen im Betrieb überwiegend nicht nach fachlichen Kriterien oder Leistung vorgenommen werden oder die Beschäftigten in den letzten zwei Jahren bei einer Personalentscheidung, wie z.B. bei Beförderung, Gehaltserhöhung, Beurteilung oder Weiterbildung benachteiligt wurden. Auch die Personalentwicklungsmaßnahmen bewerten die Befragten auf einer fünfteiligen Skala von „voll und ganz zutreffend“ bis „überhaupt nicht zutreffend“. Darüber hinaus werden auch das allgemeine Wohlbefinden und die Zufriedenheit mit dem aktuellen Einkommen als psychologische Erlebniszustände betrachtet. Während die Befragten ihre Einkommenszufriedenheit, ähnlich zur Arbeitszufriedenheit, auf einer Skala von 0 bis 10 bewerten, basiert das allgemeine Wohlbefinden auf einem Fragebogenkonstrukt, welches von der Weltgesundheitsorganisation vorgeschlagen wurde. Der sogenannte WHO-5-Wohlbefindens-Index umfasst fünf Fragen zum Befinden in den letzten zwei Wochen, welche jeweils mit einem Wert von 0 bis 5 beantwortet werden können und in Folge aufsummiert werden. Je höher dieser Summenwert, desto größer ist das allgemeine Wohlbefinden der Beschäftigten in der letzten Zeit einzuschätzen.

Objektive Jobmerkmale

Klassische Personalmaßnahmen wie Arbeitszeit, Schichtarbeit, Weiterbildung, strukturierte Mitarbeitergespräche mit und ohne Zielvereinbarung, Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten sowie variable Vergütung werden unter objektiven Jobmerkmalen zusammengefasst, da diese meist vertraglich vereinbart und somit objektiv für Beschäftigte wie Betriebe sind. Diese Variablen basieren auf Fragen, welche mit Ja/Nein von den Befragten beantwortet werden.

Subjektive Jobmerkmale

Unter subjektiven Jobmerkmalen werden Arbeitsanforderungen, Kollegialität und Unternehmenskultur erfasst. Diese Jobmerkmale sind vom jeweiligen direkten

Arbeitsumfeld der Beschäftigten bestimmt. Arbeitsanforderungen beinhalten einerseits physische Faktoren, wie Tätigkeiten die mit starkem Geruch oder Kälte einhergehen oder großer körperlicher Anstrengungen bedürfen. Andererseits kann die Tätigkeit auch mit mentalem Stress oder einer hohen Abhängigkeit von Kollegen verbunden sein. Als dritter Faktor der Arbeitsanforderungen lässt sich der Grad der Autonomie und der Vielfalt von Tätigkeiten betrachten.

Zur Erfassung der Jobmerkmale können die Befragten verschiedene Aussagen zu ihrer beruflichen Tätigkeit in fünf Antwortstufen bewerten, von „voll und ganz zutreffend“ bis „überhaupt nicht zutreffend“. Ein weiterer Punkt der unter den subjektiven Jobmerkmalen erfasst wird ist die Kollegialität. Einerseits in ihrer negativen Form als Mobbing, wenn Beschäftigte von Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt werden. Andererseits natürlich auch in ihrer positiven Ausprägung, wenn Beschäftigte bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen erhalten und diese wiederum auch selbst anbieten.

Die Unternehmenskultur ist der dritte große Punkt unter den subjektiven Jobmerkmalen. Darunter fallen einerseits verschiedene Faktoren für die Unterstützung durch Vorgesetzte: Vorgesetzte zeigen, dass sie Vertrauen in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben; Vorgesetzte leiten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut an und Vorgesetzte zeigen Verständnis für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Summe spiegeln diese Faktoren die Unterstützung durch Vorgesetzte wider. Die Klarheit der Unternehmensziele zielt darauf ab, ob Beschäftigte ein klares Verständnis dafür haben, was ihr Betrieb erreichen will und ob die langfristigen Pläne und Ziele des Betriebs bekannt sind. Um die Unternehmenskultur abzubilden, bewerten die Befragten die genannten Aussagen zu ihren Vorgesetzten und Unternehmenszielen in fünf Antwortstufen, von „voll und ganz zutreffend“ bis „überhaupt nicht zutreffend“.

Die beschriebenen Jobmerkmale und Erlebniszustände stellen mitnichten eine vollständige Liste dar. Sie umfasst jedoch eine Reihe von psychologischen Erlebniszuständen und eine Vielzahl von Jobmerkmalen, wie sie in kaum einem anderen Datensatz als dem LPP zu finden sind.

Wie sich in Tabelle 4.2 im Anhang zeigt, korreliert die Arbeitszufriedenheit signifikant mit den betrachteten psychologischen Erlebniszuständen². Während positive Wahrnehmungen und Erfahrungen am Arbeitsplatz positiv mit der Arbeitszufriedenheit korrelieren, so zeigt sich erwartungsgemäß ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und negativ wahrgenommenen Personalentwicklungsmaßnahmen. Diese Zusammenhänge tragen jedoch nicht der Heterogenität der Beschäftigten Rechnung und werden daher im nächsten Schritt mit multivariaten Regressionen validiert.

² Deskriptive Statistiken der Variablen finden sich in Tabelle 4.3 und Tabelle 4.4 im Anhang.

Infokasten: Standardisierung der Variablen

Die Variablen, welche die psychologischen Erlebniszustände sowie die Jobmerkmale messen, unterscheiden sich teilweise in ihren Bewertungsskalen. Um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden die Variablen standardisiert. Die Standardisierung ist eine in der Statistik häufig verwendete mathematische Transformation, um unterschiedlich verteilte Variablen vergleichbar zu machen. Dabei wird zuerst vom jeweiligen beobachteten Wert das arithmetische Mittel aller Beobachtungen subtrahiert. Vereinfacht gesagt, führt dieser erste Schritt zu einer Zentrierung der Antworten um den durchschnittlichen Antwortwert. Die Streubreite der Daten kann sich jedoch noch immer deutlich unterscheiden, unter anderem weil unterschiedliche Skalen vorliegen. Daher wird im zweiten Schritt noch durch die Standardabweichung der Variable dividiert, also jenen Wert, den die Daten im Durchschnitt vom Mittelwert abweichen. Vereinfacht gesagt, stellt dieser zweite Schritt sicher, dass unabhängig von der ursprünglichen Skala – ob nun von 0 bis 10 oder 1 bis 5 – alle Variablen miteinander vergleichbar sind.

2.3 Methoden

Für diesen Forschungsbericht werden die Daten anhand von grafischen Darstellungen und mit Regressionsmethoden zur Analyse von Querschnittdaten ausgewertet. Für die deskriptiven Analysen sowie die grafischen Darstellungen werden Gewichtungsfaktoren verwendet, die vom jeweiligen Befragungsinstitut bereitgestellt worden sind. Der Fokus der Analysen liegt in der Betrachtung von Zusammenhängen zwischen Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsumfeld auf Beschäftigtenebene. Mit multivariaten Regressionen wird dabei der Heterogenität von Beschäftigten Rechnung getragen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um bedingte Korrelationen handelt, die keine Interpretation im Sinne von kausalen Zusammenhängen erlauben.

Da es verschiedene Arten von psychologischen Erlebniszuständen und unterschiedliche Ausprägungen von Jobmerkmalen gibt, können diese gleichzeitig auftreten und möglicherweise komplementär mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Im ersten Schritt wird dem Zusammenhang zwischen Erlebniszuständen und der Arbeitszufriedenheit nachgegangen. Dazu werden vier verschiedene Regressionsmodelle geschätzt, in denen sukzessive weitere Variablen hinzugefügt werden.

Das erste Modell inkludiert die Erlebniszustände in den Dimensionen Gerechtigkeit und Karriereförderung sowie weitere individuelle Merkmale³. Letzteres ist dem Fakt

³ Es wird davon ausgegangen, dass die jeweils zwei Variablen der beiden Dimensionen hinreichend stark voneinander unabhängig sind, so dass es kein Problem der Multikollinearität geben sollte. Sehr niedrige (<3) Varianzinflationsfaktoren bei allen Analysen stützen diese Annahme.

geschuldet, dass die Erlebniszustände abhängig von individuellen Merkmalen wie dem Alter oder dem Geschlecht einer Person sein könnten. So könnte es sein, dass ältere Personen nicht mehr so große Karriereambitionen haben und deshalb weniger sensibel gegenüber der Förderung durch den Arbeitgeber sind. Im Sonderbericht „Chancengleichheit am Arbeitsplatz“ (BMAS 2018) wurde z.B. gezeigt, dass manche Frauen sich häufiger benachteiligt fühlen als vergleichbare Männer, wenn es um ihre Karriereförderung geht. Um diese gruppenspezifischen Einflüsse zu berücksichtigen und am Ende davon unabhängige durchschnittliche Zusammenhänge zu messen, werden die folgenden Merkmale als Kontrollvariablen hinzugefügt: Geschlecht, Alter, Kinder unter 6 Jahren im Haushalt, Kinder zwischen 6 und 14 Jahren im Haushalt, Bildungsniveau (niedrig, mittel, hoch), deutsche Staatsangehörigkeit, in einer Partnerschaft lebend.

Im zweiten Modell wird das Wohlbefinden (WHO-5) hinzugefügt. Wie oben beschrieben, geht es um die kurzfristige psychische Gesundheit der Beschäftigten. Die bisher inkludierten Erlebniszustände könnten sich auf die psychische Gesundheit auswirken. Oder andere Faktoren, die nicht im Modell enthalten sind, könnten beides gleichzeitig beeinflussen. Deshalb wird in Modell 2 einerseits der Zusammenhang zwischen der psychischen Gesundheit und der Arbeitszufriedenheit betrachtet, aber es steht auch im Fokus, ob sich die Koeffizienten der anderen Erlebniszustände ändern. Letzteres wäre ein Hinweis für die Simultanität von Zusammenhängen. Weiterhin wird die Entwicklung des R-Quadrats, also des Anteils der durch das Schätzmodell erklärten Varianz in den Daten, über die Modelle hinweg betrachtet. Ein Anstieg des R^2 wäre ein Hinweis darauf, dass die neue Variable einen eigenständigen zusätzlichen Erklärungsgehalt für die Arbeitszufriedenheit hat. Derselbe Gedanke steht hinter Modell 3. Hier wird nun die Einkommenszufriedenheit hinzugefügt. Diese könnte wieder simultan mit den anderen Erlebniszuständen mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Vor allem Karriereförderung und Gerechtigkeitsempfinden bezüglich Regeln und persönlicher Entwicklung sind wahrscheinlich mit der Zufriedenheit mit dem Einkommen korreliert.

In Modell 4 wird letztendlich für die Rolle des Betriebes kontrolliert. Es ist wahrscheinlich, dass die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten stark von der Betriebskultur abhängt und diese auch die Erlebniszustände beeinflusst. Es könnte demnach sein, dass die bisher gemessenen Koeffizienten geringer werden, wenn man nur noch Unterschiede innerhalb der Betriebe, aber nicht mehr über die Betriebe hinweg betrachtet. Für dieses Modell werden Personendaten mit den Betriebsdaten verknüpft. Dies ist nur für jene Beschäftigte möglich, die ihre Zustimmung zur Verknüpfung der Daten gegeben haben, weswegen die Beobachtungszahl hier niedriger ist. Sollten sich die Ergebnisse von Modell 4 mit Betriebsdaten nicht deutlich vom vorhergehenden Modell unterscheiden, so wäre

Modell 3 wegen der größeren Beobachtungszahl und somit besseren statistischen Aussagekraft zu präferieren als Grundlage für die nachfolgenden Analysen. Im zweiten Schritt werden objektive und subjektive Jobmerkmale zu den Schätzungen hinzugefügt. Wie theoretisch eingeführt, werden die psychologischen Erlebniszustände durch verschiedene Jobmerkmale ausgelöst. Die Korrelation der Erlebniszustände mit der Arbeitszufriedenheit wird also vermutlich bedingt durch Arbeitsanforderungen, Kollegialität, Unternehmenskultur und Personalmaßnahmen. Es ist demnach zu erwarten, dass sich die bestehenden Korrelationen verändern, wenn für die zugrundeliegenden Jobmerkmale kontrolliert wird. So könnte beispielsweise ein starker Zusammenhalt unter den Kolleginnen und Kollegen auch mit einer guten Führungskraft zusammenhängen, die es versteht, eine positive Teamatmosphäre zu fördern. Die Korrelation zwischen der gerechten Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit wäre also zu groß eingeschätzt und möglicherweise gar nicht mehr relevant, sobald für die Kollegialität kontrolliert wird. Bleibt jedoch weiterhin ein messbarer Zusammenhang zwischen Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit bestehen, so spräche das dafür, dass psychologische Erlebniszustände einen deutlich messbaren Kanal für die Arbeitszufriedenheit darstellen.

Im dritten Schritt werden mögliche Unterschiede in diesen Zusammenhängen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen dargestellt. Methodisch wird dafür die multivariate Regressionsanalyse getrennt für die jeweiligen Beschäftigtengruppen durchgeführt. Zudem werden auch die verwendeten Variablen innerhalb der Gruppen standardisiert. Diese Analyse ermöglicht einen zusätzlichen Einblick in zweifacher Weise. Erstens zeigt sie, ob Beschäftigte, denen eine bestimmte Personalmaßnahme zur Verfügung steht, andere Zusammenhänge zwischen Jobmerkmalen, Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit aufweisen als Beschäftigte ohne besagte Maßnahme. So könnten beispielsweise Beschäftigte, mit denen regelmäßig ein strukturiertes Mitarbeitergespräch geführt wird, einen geringeren Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und gerechten Vorgesetzten oder der Unternehmenskultur aufweisen, weil diese mit regelmäßigen Absprachen und einer Zielsetzung womöglich an Relevanz verlieren. Zweitens ermöglicht diese Analyse, eventuelle Unterschiede im Niveau der Arbeitszufriedenheit zu betrachten. Beschäftigte mit der Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten, könnten vielleicht grundsätzlich zufriedener mit ihrer Arbeit sein.

3. Ergebnisse

3.1 Psychologische Erlebniszustände und Arbeitszufriedenheit

Es zeigt sich also, dass die theoretisch beschriebenen Zusammenhänge zwischen psychologischen Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit auch deskriptiv bei den Beschäftigten des LPP zu beobachten sind. Um der Heterogenität der Beschäftigten Rechnung zu tragen, werden die Zusammenhänge nun in einem multivariaten Regressionsmodell betrachtet. Tabelle 3.1 stellt die Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und den psychologischen Erlebniszuständen dar, wobei immer für individuelle Charakteristiken der Befragten und zusätzlich sukzessiv für weitere Variablen kontrolliert wird.

In der ersten Spalte werden die vier psychologischen Erlebniszustände des Fairnessempfindens und der Personalentwicklungsmaßnahmen betrachtet. Auch konditional auf individuelle Charakteristiken zeigen sich hohe Korrelationen zwischen den Erfahrungen und Wahrnehmungen am Arbeitsplatz und der Arbeitszufriedenheit. Als gerecht empfundene Regeln und Vorgesetzte sowie positive Erfahrungen mit den betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen zeigen einen deutlich positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

Negative Personalentwicklungserfahrungen, wie das Gefühl, Beförderungen seien nicht gerecht verlaufen, gehen wiederum mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit einher. In den Spalten 2 und 3 werden zuerst das Wohlbefinden der Beschäftigten und dann ihre Zufriedenheit mit dem Einkommen als weitere psychologische Erlebniszustände hinzugefügt. Auch hier zeigt sich eine hohe Korrelation dieser Erlebniszustände mit der Arbeitszufriedenheit. Die Koeffizienten der vier psychologischen Erlebniszustände des Fairnessempfindens und der Personalentwicklungsmaßnahmen reduzieren sich mit dem Hinzufügen jeder weiteren Variablen. Es zeigt sich also eine gewisse Simultanität der Zusammenhänge aller psychologischen Erlebniszustände mit der Arbeitszufriedenheit. Da die Korrelationen jedoch weiterhin signifikant sind und das korrigierte R-Quadrat über die Modelle hinweg deutlich steigt, weisen alle Variablen einen eigenständigen zusätzlichen Erklärungsgehalt für die Arbeitszufriedenheit auf. Die sechs psychologischen Erlebniszustände in Modell 3 erklären zusammen 38 Prozent des Antwortverhaltens bezüglich der Arbeitszufriedenheit. Spalte 4 verdeutlicht, dass die bestehenden Korrelationen weiterhin stabil sind, wenn zusätzlich für betriebliche Charakteristiken kontrolliert wird⁴.

⁴ Da für diese Analyse die Befragungsdaten der Beschäftigtenebene mit jenen der Betriebsebene verknüpft werden und nicht für alle Beschäftigte die Zustimmung dafür vorliegt, reduziert sich hierbei das Sample. Aufgrund der stabilen Korrelationen wird für die nachfolgenden Analysen auf die Kontrolle für betriebliche Charakteristiken verzichtet und die Spalte 3 als Baseline Spezifikation verwendet.

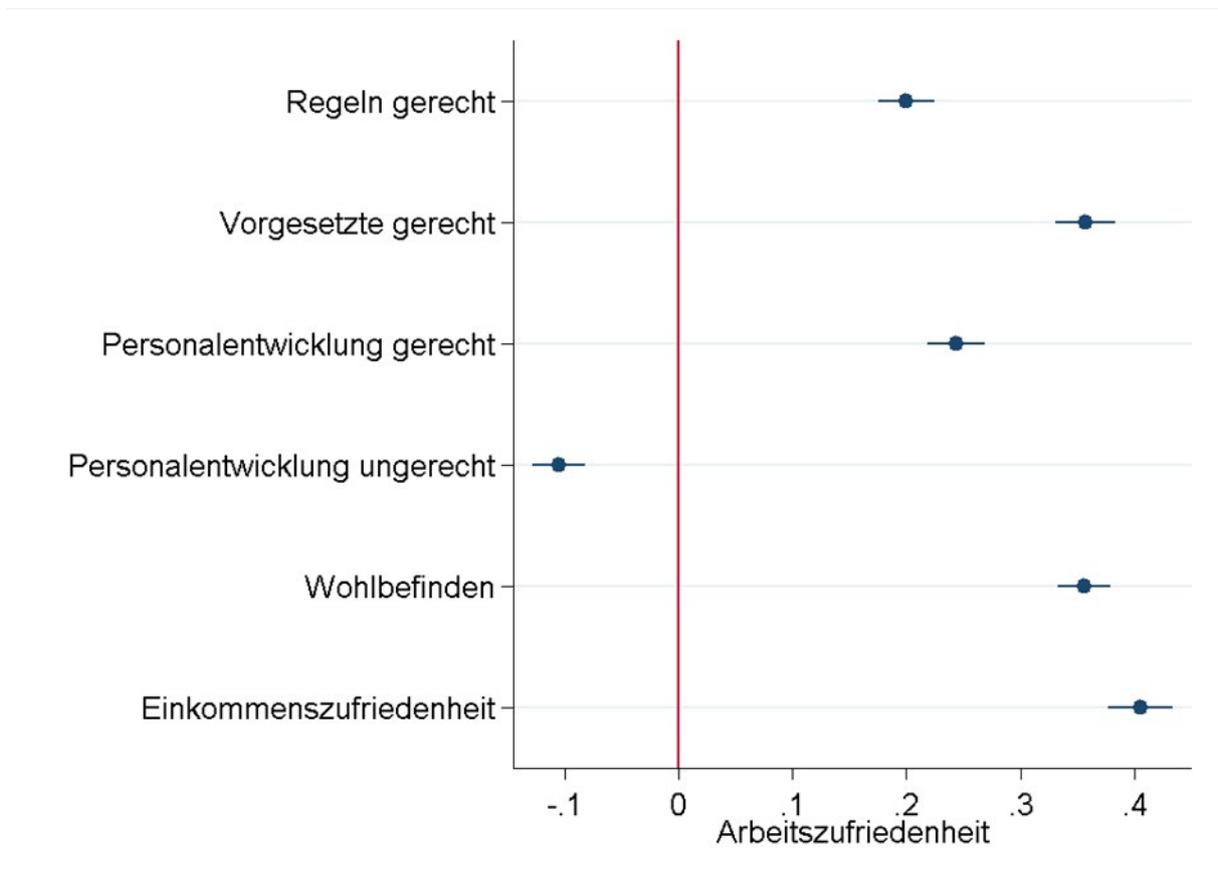
Tabelle 3.1: Psychologische Erlebniszustände und Arbeitszufriedenheit

Abhängige Variable:	Wahr-	+	+	
Arbeitszufriedenheit	nehmungen	Wohl-	Einkommens-	
		befinden	zufriedenheit	
Regeln gerecht	0.343*** (0.013)	0.295*** (0.013)	0.200*** (0.013)	0.196*** (0.014)
Vorgesetzte gerecht	0.439*** (0.014)	0.392*** (0.014)	0.357*** (0.013)	0.367*** (0.014)
Personalentwicklung gerecht	0.335*** (0.013)	0.290*** (0.013)	0.243*** (0.013)	0.250*** (0.014)
Personalentwicklung ungerecht	-0.147*** (0.012)	-0.142*** (0.012)	-0.105*** (0.012)	-0.109*** (0.013)
Wohlbefinden		0.383*** (0.012)	0.356*** (0.012)	0.358*** (0.013)
Einkommenszufriedenheit			0.405*** (0.014)	0.408*** (0.016)
Konstante	7.685*** (0.178)	7.606*** (0.172)	7.921*** (0.168)	8.079*** (0.227)
Individuelle Charakteristiken	✓	✓	✓	✓
Betriebliche Charakteristiken	✗	✗	✗	✓
R-Quadrat	0,296	0,339	0,380	0,383
korrigiertesR-Quadrat	0,296	0,338	0,380	0,382
Anzahl Personen	24.621	24.621	24.621	20.309
Anzahl Betriebe	15.880	15.880	15.880	14.986

Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung, eigene Berechnungen, Ergebnisse von Kleinstquadrateschätzern, unabhängige Variablen standardisiert, Standardfehler (auf Personenebene geclustert) in Klammern, * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Für einen besseren Vergleich, wie stark die einzelnen psychologischen Erlebniszustände mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen, lassen sich die Koeffizienten in Abbildung 3.1 grafisch darstellen. Gerechte Vorgesetzte haben eine ähnlich hohe Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit wie Wohlbefinden und Einkommenszufriedenheit. Regeln und Personalentwicklung, die als gerecht empfunden werden, zeigen eine geringere, trotzdem positive Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit. Der negative Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und ungerecht empfundener Personalentwicklung ist im Vergleich jedoch relativ klein.

Abbildung 3.1: Grafische Darstellung der Korrelation zwischen den Erlebniszuständen und der Arbeitszufriedenheit



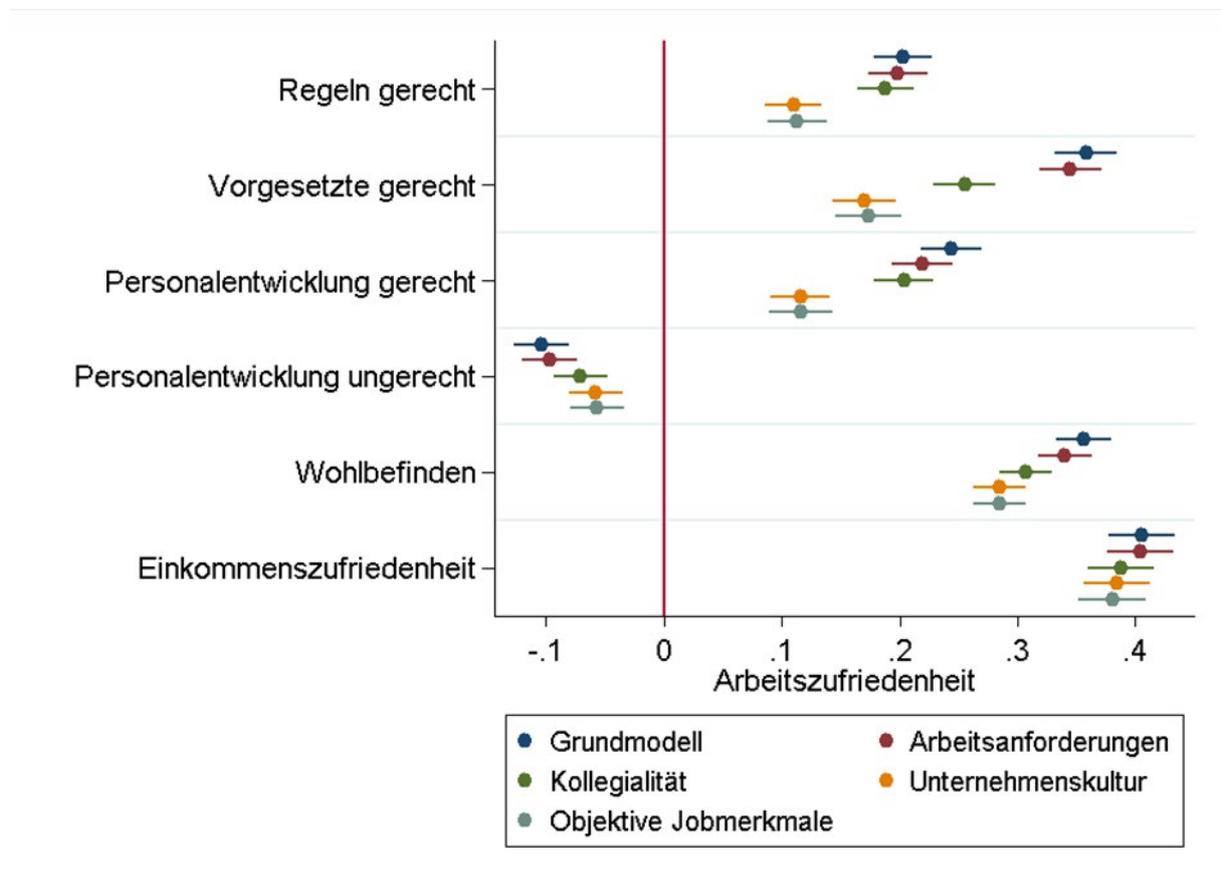
Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung, eigene Berechnungen, Darstellung der Koeffizienten von Kleinstquadrateschätzern, als Punkte, Standardfehler (auf Personenebene geclustert) sind als Balken abgetragen, Unabhängige Variablen standardisiert.

3.2 Die Rolle der Jobmerkmale

Wie theoretisch eingeführt, stellen die betrachteten Erlebniszustände den Kanal dar, über den Jobmerkmale mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Welche Korrelationen zwischen Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit bleiben also bestehen, wenn für subjektive und objektive Jobmerkmale kontrolliert wird? Abbildung 3.2 zeigt – wie bereits in Abbildung 3.1 – die geschätzten Koeffizienten aus Modell 3 (Grundmodell) in Blau. Wird nun zusätzlich für die Arbeitsanforderungen der Beschäftigten kontrolliert – in Rot dargestellt –, so ändert sich an den bestehenden Korrelationen kaum etwas. Bereinigt um verschiedene Arbeitsanforderungen wie physische Belastungen, mentaler Stress und Abhängigkeiten von Kollegen, sowie Tätigkeiten mit hoher Autonomie und Vielfalt, ist die Korrelation zwischen den Erlebniszuständen und der Arbeitszufriedenheit weiterhin sehr hoch. Das lässt sich auch beobachten, wenn zusätzlich für Kollegialität kontrolliert wird – dargestellt in Grün. Eine Ausnahme stellt hier jedoch der Kanal der Vorgesetzten dar. Der Zusammenhang zwischen gerechten

Vorgesetzten und Arbeitszufriedenheit verliert an Bedeutung, wenn für Hilfe unter den Kollegen sowie Mobbing kontrolliert wird.

Abbildung 3.2: Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Erlebniszuständen bei Kontrolle für Jobmerkmale



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung, eigene Berechnungen, Darstellung der Koeffizienten von Kleinstquadrateschätzern, als Punkte, Farben zeigen Schätzungen mit zusätzlichen Kontrollvariablen, Standardfehler (auf Personenebene geclustert) sind als Balken abgetragen, Unabhängige Variablen standardisiert.

In Orange dargestellt sind des Weiteren die verbleibenden Korrelationen zwischen Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit, wenn verschiedene Aspekte der Unternehmenskultur in die Analyse mit aufgenommen werden. Die Unternehmenskultur, die sowohl die Unterstützung durch Vorgesetzte als auch die Klarheit der Unternehmensziele umfasst, reduziert den Zusammenhang von gerechtem Empfinden der Regeln und der Vorgesetzten und der eigenen Karriereförderung für die Arbeitszufriedenheit deutlich. Das Hinzufügen von objektiven Jobmerkmalen ändert weiter nichts an den verbleibenden Korrelationen zwischen Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die psychologischen Erlebniszustände auch nach dem Hinzufügen von objektiven und subjektiven Jobmerkmalen hohe Korrelationen mit der Arbeitszufriedenheit aufweisen. Das Wohlbefinden und vor allem die Einkommenszufriedenheit zeigen kaum Veränderungen in den

Korrelationen, wenn für Jobmerkmale kontrolliert wird. Sie sind somit weniger als Kanal zu betrachten, über welchen die Jobmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit wirken, sondern zeigen eine unveränderte direkte Korrelation.

Einzig der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und jenen Erlebniszuständen, die mit dem Gerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten verbunden sind, lassen sich durch subjektive Jobmerkmale wie Unterstützung durch Vorgesetzte, Zielklarheit, Verhältnis zu Kollegen, steuern. Diese psychologischen Erlebniszustände stellen also eindeutige Kanäle für die Arbeitszufriedenheit dar. Im nächsten Abschnitt wird dieser Zusammenhang etwas detaillierter betrachtet, um die konkreten subjektiven Jobmerkmale zu identifizieren, die über den Kanal der Erlebniszustände mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen.

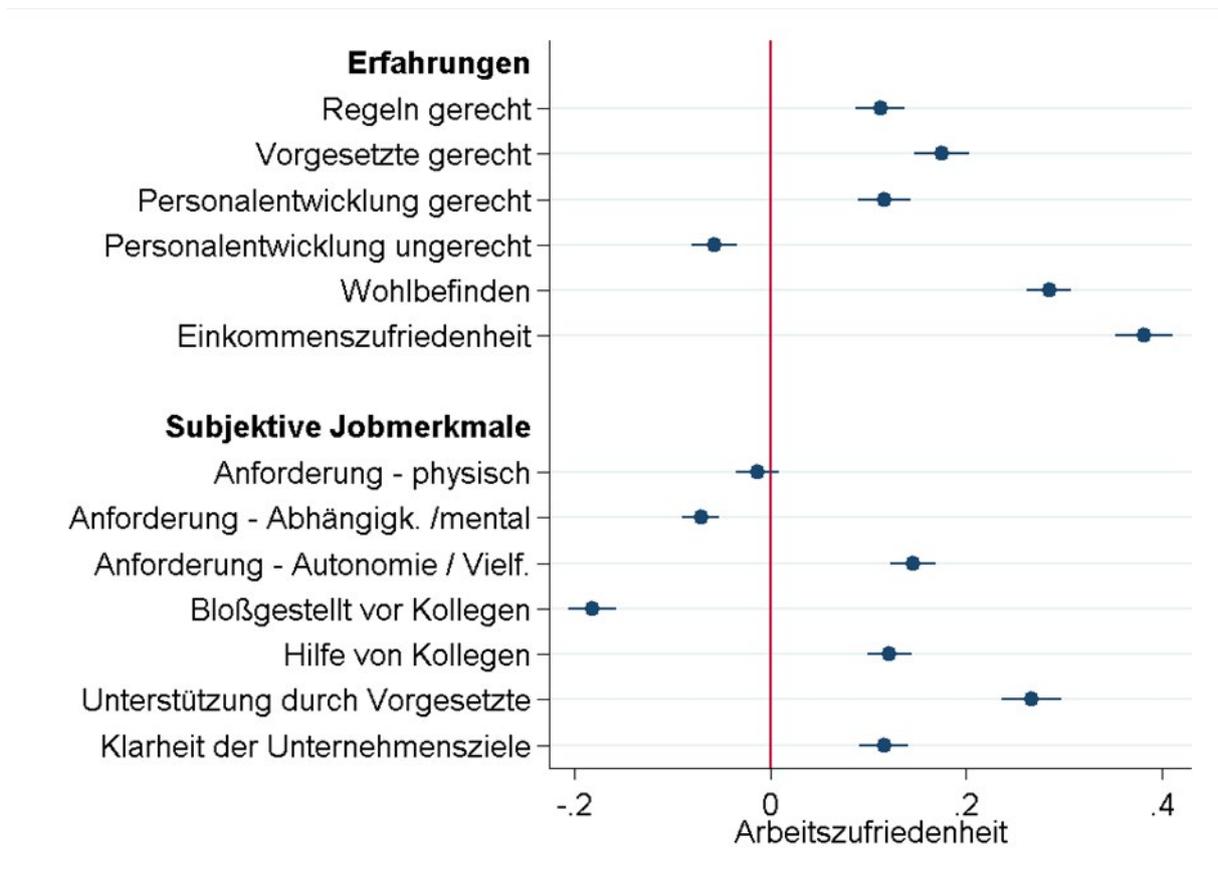
Die Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Erlebniszuständen lässt sich jedoch kaum durch die hier betrachteten HR-Instrumente erklären. Klassische Personalmaßnahmen, wie sie unter objektiven Jobmerkmalen zusammengefasst sind, ändern nichts an den Korrelationen und wirken somit nicht über den Kanal der Erlebniszustände auf die Arbeitszufriedenheit.

3.2.1 Detaillierte Betrachtung der subjektiven Jobmerkmale

Subjektive Jobmerkmale reduzieren also den Kanal von einigen der psychologischen Erlebniszustände auf die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten. Das impliziert einen zusätzlichen direkten Zusammenhang zwischen subjektiven Jobmerkmalen und der Arbeitszufriedenheit, der im Folgenden betrachtet wird.

In Abbildung 3.3 sind im oberen Abschnitt die Korrelationen zwischen den Erlebniszuständen und der Arbeitszufriedenheit dargestellt, die verbleiben, wenn für alle subjektiven und objektiven Jobmerkmale kontrolliert wird (entspricht der grauen Darstellung in Abbildung 3.2). Zusätzlich sind im unteren Abschnitt die Zusammenhänge der subjektiven Jobmerkmale mit der Arbeitszufriedenheit abgebildet. Bei den Arbeitsanforderungen zeigt sich vor allem eine positive Korrelation von Tätigkeiten mit einem hohen Grad an Autonomie und Vielfalt mit der Arbeitszufriedenheit. Tätigkeiten mit starker mentaler Belastung und einem hohen Grad an Abhängigkeit reduzieren wiederum die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Starke physische Arbeitsanforderungen wie körperliche Anstrengung, Kälte oder Gerüche hängen jedoch nicht mit der Arbeitszufriedenheit zusammen. Die Kollegialität umfasst zwei Variablen. Wenn Beschäftigte sich gegenseitig helfen und sich unterstützen, so ist auch die Arbeitszufriedenheit höher. Wurden Beschäftigte bereits von Kollegen oder Vorgesetzten bloßgestellt und arbeiten somit in einem von Mobbing geprägten Umfeld, dann ist die Arbeitszufriedenheit deutlich reduziert. Dieser negative Zusammenhang von Mobbing und Arbeitszufriedenheit ist deutlich größer als jener positive, der mit hilfsbereiten Kolleginnen und Kollegen einhergeht.

Abbildung 3.3: Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit, Erlebniszuständen und subjektiven Jobmerkmalen



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung, eigene Berechnungen, Darstellung der Koeffizienten von Kleinstquadrateschätzern, als Punkte, Standardfehler (auf Personenebene geclustert) sind als Balken abgetragen, Unabhängige Variablen standardisiert.

Die größten Veränderungen in den Zusammenhängen zwischen Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit im vorausgehenden Kapitel sind aufgetreten, sobald für die Unternehmenskultur kontrolliert wurde. Darunter fallen zum einen die Unterstützung, die die Beschäftigten durch Vorgesetzte erhalten, und zum anderen die Klarheit der Unternehmensziele. Beide Variablen sind hoch mit der Arbeitszufriedenheit korreliert, vor allem die Unterstützung durch Vorgesetzte. Diese Variable zeigt den höchsten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit unter allen subjektiven Jobmerkmalen, welcher in der Größe vergleichbar ist mit jenen des Wohlbefindens und der Einkommenszufriedenheit. Hinter der Unterstützung durch Vorgesetzte stehen drei Einzelwerte: Vertrauen von Vorgesetzten, Führungsfähigkeiten der Vorgesetzten und Verständnis der Vorgesetzten für die Anliegen ihrer Beschäftigten. Alle drei Einzelwerte weisen einen positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit auf, wobei das Vertrauen in eigene Fähigkeiten, das Vorgesetzte einem entgegenbringen, die größte Rolle spielt (siehe Abbildung 4.1 im Anhang). Die Klarheit der Unternehmensziele setzte sich ebenfalls aus zwei Einzelwerten zusammen. Wenn den Beschäftigten die

langfristigen Ziele des Betriebs bekannt sind und das Verständnis darüber klar ist, ist die Arbeitszufriedenheit höher.

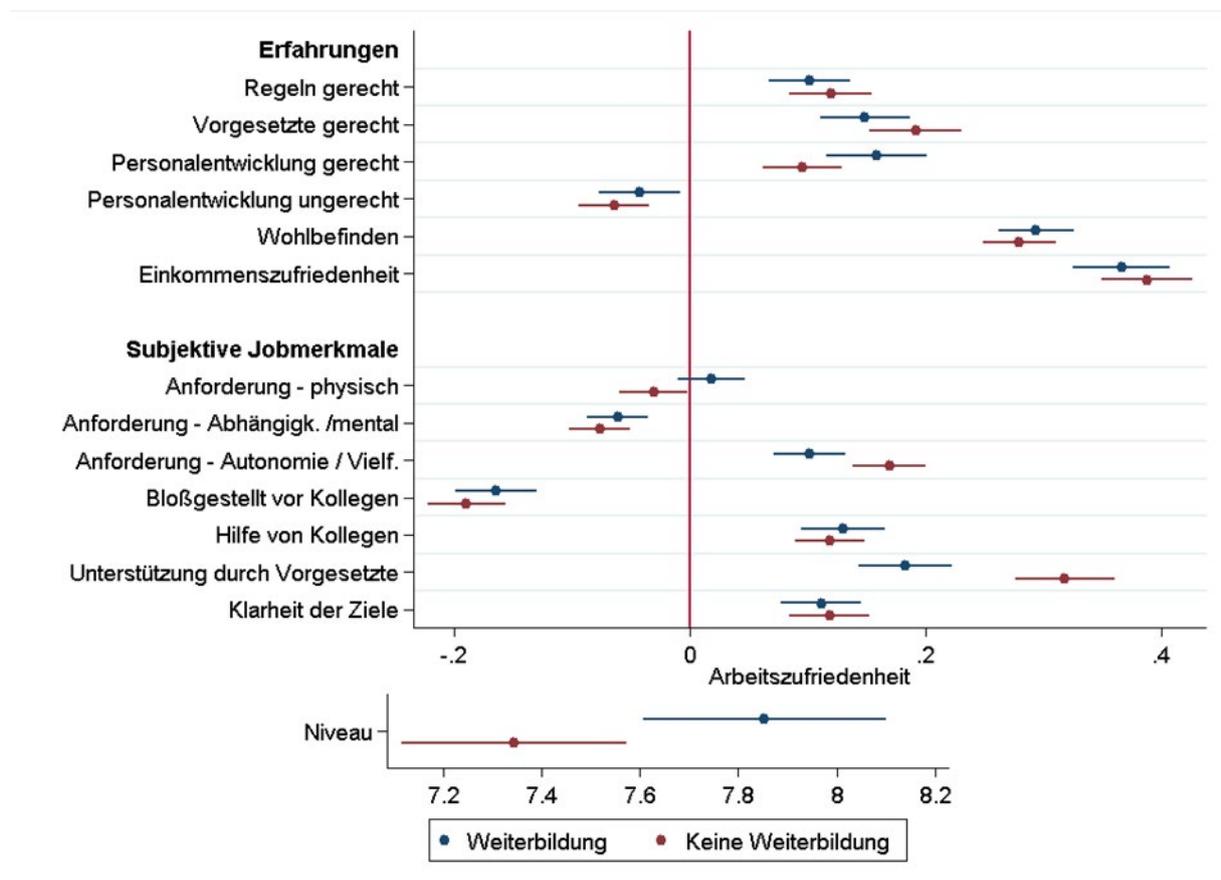
3.3 Unterschiede durch Instrumente des Personalmanagements

Die beobachteten Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und den psychologischen Erlebniszuständen haben sich in Kapitel 3.2 kaum durch die Kontrolle für die betrachteten Personalinstrumente verändert. Wie auch im Fall der subjektiven Jobmerkmale lohnt sich jedoch eine Betrachtung im Detail. Hierfür wird untersucht, ob Beschäftigte, denen eine bestimmte Maßnahme zur Verfügung steht, andere Zusammenhänge zwischen Jobmerkmalen, Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit aufweisen als Beschäftigte ohne besagte Maßnahme.

Abbildung 3.4 zeigt die Zusammenhänge zwischen Jobmerkmalen, psychologischen Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit getrennt für Beschäftigte, die im vergangenen Jahr an Kursen der beruflichen Weiterbildung teilgenommen haben (in Blau) und Beschäftigten, die keine Weiterbildung erhalten haben (in Rot). Das zugrundeliegende Niveau der Arbeitszufriedenheit ist bei Personen, die eine Weiterbildung erhalten haben, deutlich höher als bei der Gruppe ohne Weiterbildung. Für Beschäftigte ohne Weiterbildung ist vor allem die Unterstützung durch Vorgesetzte wichtig für die Arbeitszufriedenheit, aber auch Vielfalt und Autonomie in der Tätigkeit sind in besonderem Maß mit der Arbeitszufriedenheit korreliert. Es zeigt sich hier also eine Art Kompensationsmechanismus, wobei für Beschäftigte ohne formale Weiterbildung die Unterstützung des Vorgesetzten eine deutlich größere Rolle für die Arbeitszufriedenheit spielt.

In Abbildung 3.5 werden Beschäftigte in drei Gruppen eingeteilt, je nachdem, ob im vergangenen Jahr ein strukturiertes Mitarbeitergespräch mit ihnen geführt wurde und ob dabei eine Zielvereinbarung mit dem Vorgesetzten getroffen wurde. Personen, mit denen im letzten Jahr ein strukturiertes Mitarbeitergespräch geführt wurde, sind grundsätzlich zufriedener mit der Arbeit, unabhängig von einer möglichen Zielvereinbarung. Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ohne Mitarbeitergespräch wiederum speist sich vermehrt über gerechte Vorgesetzte oder die Einkommenszufriedenheit. Auch bei diesem Instrument zeigen sich demnach Kompensationsmechanismen, welche die fehlende Arbeitszufriedenheit durch stärkere psychologische Erlebniszustände ausgleichen. Anders herum betrachtet, verlieren die Erlebniszustände etwas an Relevanz für die Arbeitszufriedenheit, wenn Mitarbeitergespräche eingesetzt werden.

Abbildung 3.4: Heterogenität bei Weiterbildung



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung, eigene Berechnungen, Darstellung der Koeffizienten von Kleinstquadrateschätzern, als Punkte, getrennte Schätzungen für Gruppen der angegebenen Variable, Standardfehler (auf Personenebene geclustert) sind als Balken abgetragen, Unabhängige Variablen innerhalb der Gruppe standardisiert.

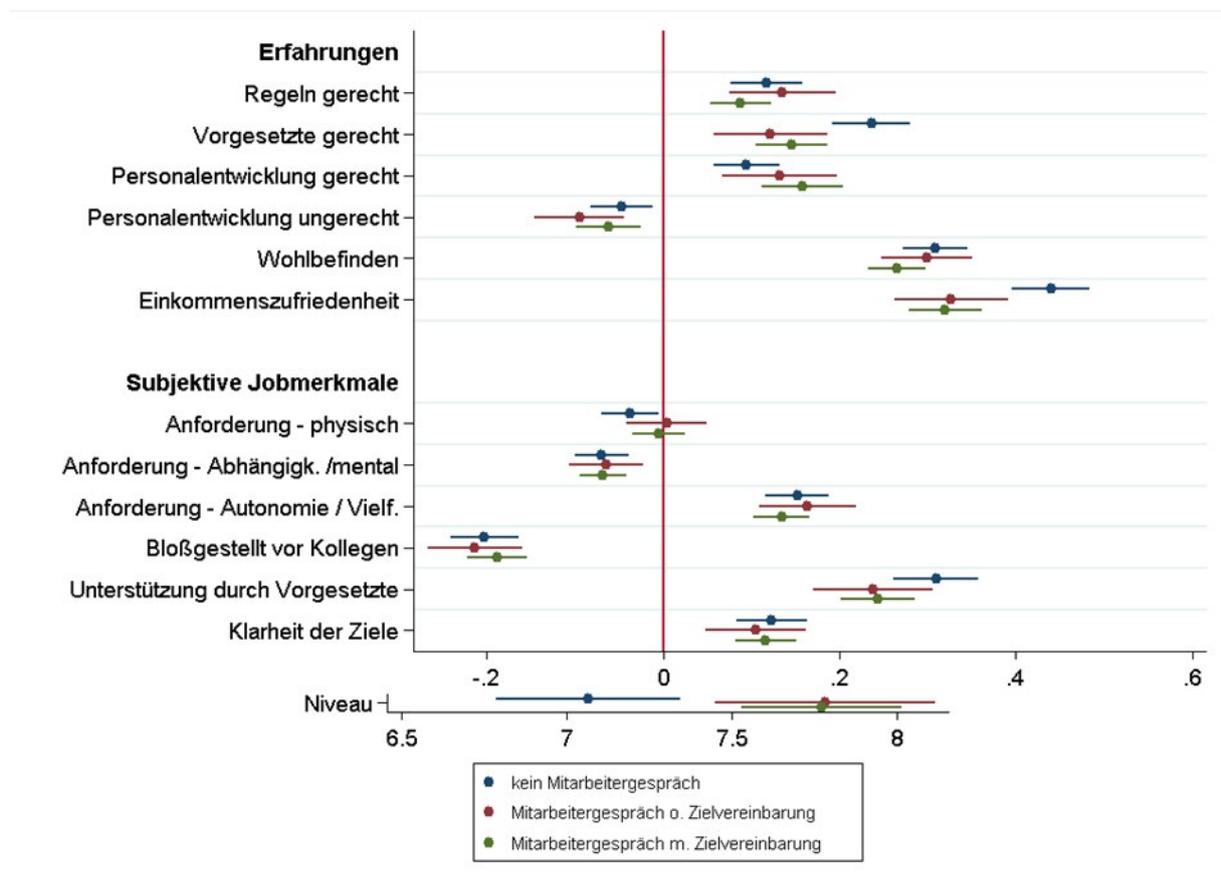
Diese Kompensationsmechanismen lassen sich in unterschiedlicher Stärke auch bei weiteren Personalinstrumenten beobachten. So zeigen Beschäftigte mit Homeoffice-Möglichkeit oder leistungsabhängigem Entgeltanteil ein höheres Niveau der Arbeitszufriedenheit (Abbildung 4.2 und Abbildung 4.3 im Anhang), die Rolle der Einkommenszufriedenheit oder der Wahrnehmung von gerechten Vorgesetzten verliert dafür allerdings an Bedeutung.

Tatsächlich ergibt sich folgendes Bild, wenn der Einsatz von HR-Instrumenten in den multivariaten Regressionen berücksichtigt wird:

- *Maßnahmen der Personalentwicklung und des Performancemanagement können für die Bedeutung der Erlebniszustände und subjektiven Jobmerkmale kompensieren.*
- *Maßnahmen der Personalentwicklung und des Performancemanagement sind mit der Arbeitszufriedenheit korreliert.*

Diese Ergebnisse bestätigen zudem noch einmal, dass für alle Beschäftigte ein durchweg konsistenter Zusammenhang zwischen Jobmerkmalen, psychologischen Erlebniszuständen und Arbeitszufriedenheit zu beobachten ist.

Abbildung 3.5: Heterogenität bei strukturierten Mitarbeitergesprächen



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung, eigene Berechnungen, Darstellung der Koeffizienten von Kleinstquadrateschätzern, als Punkte, getrennte Schätzungen für Gruppen der angegebenen Variable, Standardfehler (auf Personenebene geclustert) sind als Balken abgetragen, Unabhängige Variablen innerhalb der Gruppe standardisiert.

4. Schlussfolgerungen

In diesem Bericht wird auf Basis der theoretischen Überlegungen des Job Characteristics Models von Hackman und Oldham (1976) der Zusammenhang von psychologischen Erlebniszuständen und der Arbeitszufriedenheit und wie sich dieser durch die Arbeitsbedingungen erklären lässt, untersucht. Die analysierten Dimensionen der Erlebniszustände sind Gerechtigkeitsempfindungen, Einschätzungen der persönlichen Weiterentwicklung, Zufriedenheit mit dem Einkommen und das psychische Wohlbefinden. Die Arbeitsbedingungen lassen sich in objektiv messbare Aspekte wie das Arbeitszeitmodell und subjektive Bewertungen wie Autonomie oder Vielfalt der Aufgaben aber auch die Unterstützung durch die Führungskraft einteilen. Die Untersuchung erfolgt auf Grundlage des Linked Personnel Panel.

Die Ergebnisse zeigen, dass alle untersuchten Kanäle die Arbeitszufriedenheit erklären. Vor allem die psychologischen Erlebniszustände sind stark mit der

Arbeitszufriedenheit korreliert. Sie lassen sich jedoch weniger stark als erwartet durch die Arbeitsbedingungen erklären. Dies gilt vor allem für objektiv messbare Jobmerkmale. Allerdings lässt sich der Zusammenhang zwischen Fairnessempfinden und Zufriedenheit durch subjektiv bewertete Jobmerkmale wie Unterstützung durch Vorgesetzte, Zielklarheit und das Verhältnis zu Kollegen, erklären. Weiterhin ist Mobbing und Hilfe von KollegInnen ein klarer negativer bzw. positiver Marker für den Zusammenhang zwischen Erlebniszustand und Arbeitszufriedenheit.

Verschiedene Dimensionen von Erlebniszuständen erklären also die Arbeitszufriedenheit und gleichzeitig spielen diese Dimensionen simultan und unabhängig eine Rolle. So hat die Zufriedenheit mit dem Einkommen eine wichtige Bedeutung, lässt sich aber nicht durch bessere Beziehungen oder ein größeres Wohlbefinden ersetzen. Und auch umgekehrt, lassen sich schlechte persönliche Beziehungen nicht mit monetären Mitteln ausgleichen.

Interessant ist weiterhin, dass das psychische Wohlbefinden hoch mit der Arbeitszufriedenheit aber wenig mit anderen Faktoren korreliert. Für Arbeitgeber bedeutet dies, dass sie zwar ein Interesse an einem guten Wohlbefinden ihrer Beschäftigten haben sollten, da es mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt, es aber ungleich schwerer ist, darauf Einfluss zu nehmen als auf andere Zielvariablen. Neben dem Einkommen und der psychischen Gesundheit spielen persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen eine wichtige Rolle für die Arbeitszufriedenheit. Hier lässt sich klar erkennen, welchen Einfluss Führungskräfte haben. Beschäftigte reagieren sensibel auf die Behandlung und die Unterstützung der eigenen Führungskraft, diese ist aber auch wichtig als Ausgleich bei Problemen mit Kolleginnen und Kollegen. Die Führungskraft als Zentrum eines Teams und als prägendes Element von Teamkultur und Zusammenhalt, aber eben auch als ausgleichende Kraft bei zwischenmenschlichen Problemen in der Belegschaft nimmt damit eine sehr wichtige Rolle ein.

Dieser Forschungsbericht macht die Bedeutung von Führungsqualität bei der Auswahl und bei der Entwicklung von Führungskräften deutlich. Es könnte demnach für Arbeitgeber von Vorteil sein, wenn sie schlechte Teambeziehungen identifizieren und mit Maßnahmen entgegen steuern können. Denn schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz schaden offensichtlich der Zufriedenheit.

Die Ergebnisse zeigen schließlich auch, dass sich der Einfluss von schlechten Beziehungen teilweise mit einer strukturierten Personalentwicklung kompensieren lässt. Bei Vorhandensein von Weiterbildungen und strukturierten Mitarbeitergesprächen spielt als gerecht empfundenenes Verhalten und Unterstützung durch den Vorgesetzten eine weniger wichtige Rolle für die Arbeitszufriedenheit. Umgekehrt könnte man daraus schließen, dass in Unternehmen, die weniger Weiterbildung anbieten können und wo keine strukturierten Mitarbeitergespräche stattfinden, die persönlichen Beziehungen entscheidender sind. Dies könnte vor allem kleinere Unternehmen betreffen, was wiederum ein Hinweis darauf sein

könnte, dass sich formales Personalmanagement mit einer guten Unternehmenskultur (zumindest teilweise) ausgleichen lässt.

Literaturverzeichnis

- BMAS (2018). Chancengleichheit am Arbeitsplatz, Forschungsbericht 520.
https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb520-chancengleichheit-am-arbeitsplatz.pdf;jsessionid=C0B0932EA934DD3AE98905DC4112FB83.delivery2-replication?__blob=publicationFile&v=1
- Brown, G.D.A., J. Gardner, A.J. Oswald und J. Qian (2008). Does Wage Rank Affect Employees' Well-being?, *Industrial Relations* Vol. 47(3), 355–389.
- Card, D., A. Mas, E. Moretti und E. Saez (2012). Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction, *American Economic Review* Vol. 102(6), 2981–3003.
- Colquitt, J.A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter und K.Y. Ng (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology* Vol. 86(3), 425–445.
- Georgellis, Y. und T. Lange (2007). Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market, *International Journal of Human Resource Management* Vol. 18(6), 969–985.
- Hackman und Oldham (1976), Motivation through the design of work: test of a theory. In: *Organizational Behavior and Human Performance*. Band 16, Nr. 2, 1
- Judge, T.A., C.J. Thoresen, J.E. Bono und G.K. Patton (2017). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin* Vol. 127(3), 376–407.
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction, *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 28(5), 750–774.
- Kröll, C. und S. Nüesch (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30(9), 1505–1525.
- Sommer, K.L. und M. Kulkarni (2012). Does Constructive Performance Feedback Improve Citizenship Intentions and Job Satisfaction? The Roles of Perceived Opportunities for Advancement, Respect, and Mood, *Human Resource Development Quarterly* Vol. 23(2), 177–201.

Whitman, D.S., D.L. van Rooy und C. Viswesvaran (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations, *Personnel Psychology* Vol. 63, 41–81.

Wright, T.A. und D.G. Bonett (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover, *Journal of Management* Vol. 33(2), 141–160.

Anhang

Tabelle 4.1: Verwendete Fragebogenitems im Wortlaut

Arbeitszufriedenheit	<p>Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit Ihrer Arbeit? Bitte bewerten Sie die Zufriedenheit mit Ihrer Arbeit auf einer Skala von 0 bis 10. 0 bedeutet „ganz und gar unzufrieden“, 10 „ganz und gar zufrieden“.</p> <p>Skala von 0=ganz und gar unzufrieden bis 10=ganz und gar zufrieden.</p>
<p>Regeln gerecht</p> <p>Vorgesetzte gerecht</p>	<p><i>Es folgen nun weitere Aussagen. Bitte geben Sie wieder jeweils an, ob diese voll und ganz zutreffen, überwiegend zutreffen, überwiegend nicht zutreffen oder überhaupt nicht zutreffen oder ob Sie unentschieden sind.</i></p> <p><i>B: Ich empfinde, dass die formellen Regeln und Prozeduren zur Entscheidungsfindung in diesem Betrieb gerecht sind.</i></p> <p><i>C: Ich empfinde, dass mein direkter Vorgesetzter / meine direkte Vorgesetzte] mich bei allen Aspekten der Arbeit gerecht behandelt.</i></p> <p><i>1: Trifft voll und ganz zu</i> <i>2: Trifft überwiegend zu</i> <i>3: Unentschieden</i> <i>4: Trifft überwiegend nicht zu</i> <i>5: Trifft überhaupt nicht zu</i></p>

<p>Einkommenszufriedenheit</p>	<p><i>Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit Ihrem Einkommen?</i></p> <p><i>Bitte bewerten Sie die Zufriedenheit mit Ihrem Einkommen auf einer Skala von 0 bis 10. 0 bedeutet „ganz und gar unzufrieden“, 10 „ganz und gar zufrieden“.</i></p> <p><i>Skala von 0=ganz und gar unzufrieden bis 10=ganz und gar zufrieden</i></p>
<p>Wohlbefinden</p>	<p>Die folgenden Aussagen betreffen Ihr Wohlbefinden in den letzten zwei Wochen! Bitte geben Sie bei jeder Aussage an, wie Sie sich in den letzten zwei Wochen gefühlt haben.</p> <p>In den letzten zwei Wochen ...</p> <p>A:... war ich froh und guter Laune.</p> <p>B:... habe ich mich ruhig und entspannt gefühlt.</p> <p>C:... habe ich mich energisch und aktiv gefühlt.</p> <p>D:... habe ich mich beim Aufwachen frisch und ausgeruht gefühlt.</p> <p>E:... war mein Alltag voller Dinge, die mich interessieren.</p> <p>War das...</p> <p>5: Die ganze Zeit</p> <p>4: Meistens</p> <p>3: Etwas mehr als die Hälfte der Zeit</p> <p>2: Etwas weniger als die Hälfte der Zeit</p> <p>1: Ab und zu</p> <p>0: Zu keinem Zeitpunkt</p>

Arbeitsanforderungen	<i>Was trifft auf Ihre berufliche Tätigkeit zu?</i>
Autonomie / Vielfalt	<i>A: Ich kann bei meiner Arbeit viele Entscheidungen selbstständig treffen.</i>
	<i>B: In meiner Tätigkeit mache ich sehr viele verschiedene Dinge.</i>
Mentaler Stress /	<i>G: Ich habe oft über längere Zeit Termindruck oder</i>
Abhängigkeit	<i>muss mehrere wichtige Aufgaben gleichzeitig bewältigen.</i>
	<i>C: Die Arbeit anderer hängt direkt davon ab, ob ich meine Arbeit gut oder schlecht mache.</i>
	<i>D: Meine Arbeitsaufgaben sind stark von der Arbeit anderer Personen abhängig.</i>
physisch	<i>E: Die Arbeit erfordert starke körperliche Anstrengung.</i>
	<i>F: Bei meiner Arbeit bin ich unangenehmen Umgebungsbedingungen wie z.B. Lärm, extremer Temperatur, unangenehmer Beleuchtung oder Gerüchen ausgesetzt.</i>
	<i>1: Trifft voll und ganz zu</i>
	<i>2: Trifft überwiegend zu</i>
	<i>3: Unentschieden</i>
	<i>4: Trifft überwiegend nicht zu</i>
	<i>5: Trifft überhaupt nicht zu</i>

<p>Kollegialität</p> <p>Hilfe von Kollegen</p> <p>Mobbing</p>	<p><i>Die folgenden Fragen betreffen Ihr Verhältnis zu Ihren Kolleginnen und Kollegen und zu Ihrem Vorgesetzter /Ihrer Vorgesetzte]</i></p> <p><i>A: Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleginnen und Kollegen?</i></p> <p><i>B: Wie oft kommt es vor, dass Sie Ihren Kolleginnen oder Kollegen Hilfe anbieten?</i></p> <p><i>C: Wie oft fühlen Sie sich durch Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt?</i></p> <p><i>1: immer 2: oft 3: manchmal 4: selten 5: nie oder fast nie</i></p>
<p>Unternehmenskultur</p> <p>Vorgesetzter</p> <p>Ziele</p>	<p><i>Es folgen nun einige Aussagen. Bitte geben Sie jeweils an, ob diese voll und ganz zutreffen, überwiegend zutreffen, überwiegend nicht zutreffen oder überhaupt nicht zutreffen oder ob Sie unentschieden sind.</i></p> <p><i>C: Die Vorgesetzten zeigen, dass sie Vertrauen in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.</i></p> <p><i>D: Man kann sich darauf verlassen, dass die Vorgesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut anleiten.</i></p> <p><i>E: Vorgesetzte zeigen Verständnis für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</i></p> <p><i>A: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben ein klares Verständnis, was unser Betrieb erreichen will.</i></p> <p><i>B: Jeder, der hier arbeitet, kennt die langfristigen Pläne und Ziele des Betriebs.</i></p> <p><i>1: Trifft voll und ganz zu</i></p> <p><i>2: Trifft überwiegend zu</i></p> <p><i>3: Unentschieden</i></p> <p><i>4: Trifft überwiegend nicht zu</i></p> <p><i>5: Trifft überhaupt nicht zu</i></p>

Arbeitszeit	<i>Wie viele Stunden umfasst Ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit pro Woche?</i>
Weiterbildung	<i>Haben Sie seit dem 1. Januar 2018 an Kursen der beruflichen Weiterbildung teilgenommen? Ja /Nein</i>
Variable Vergütung	<i>Erhalten Sie zusätzlich zu Ihrem Grundgehalt oder Lohn leistungs- oder erfolgsabhängige Zahlungen? Gemeint sind damit z.B. Bonus, Einmalzahlungen, Tantiemen, Prämien, Gratifikationen usw. egal ob sie vertraglich vereinbart sind oder nicht. Weihnachts- oder Urlaubsgeld zählen nicht dazu. Ja /Nein</i>
Mitarbeitergespräch	Hat Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte mit Ihnen im letzten Jahr (2018) mindestens ein Mitarbeitergespräch geführt, in dem es z.B. um Fragen Ihrer beruflichen Weiterentwicklung oder Personalbeurteilung ging? Bitte denken Sie nur an Gespräche, für die vorher ein Termin angesetzt wurde. Ja /Nein
Zielvereinbarung	Hat Ihr Vorgesetzter / Ihre Vorgesetzte dabei mit Ihnen schriftlich fixierte Ziele vereinbart?
Leistungsbewertung	<i>Wird Ihre eigene Leistung regelmäßig in einem festgelegten Verfahren durch einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte bewertet?</i> <i>Ja /Nein</i>
Homeoffice	Arbeiten Sie für Ihren Arbeitgeber – wenn auch nur gelegentlich – von zu Hause aus?

Tabelle 4.2: Unbedingte Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und den psychologischen Erlebniszuständen

	<i>Arbeits- zufrie- denheit</i>	<i>Regeln gerecht</i>	<i>Vor- gesetzte gerecht</i>	<i>Personal- entwick- lung - positiv</i>	<i>Personal- entwick- lung - negativ</i>	<i>Wohl- befinden</i>	<i>Einkom- mens- zufrie- denheit</i>
Arbeits- zufriedenheit	1						
Regeln gerecht	0.4151*	1					
Vorgesetzte gerecht	0.4320*	0.4181*	1				
Personal- entwicklung - Positiv	0.4063*	0.4499*	0.3809*	1			
Personal- entwicklung - Negativ	-0.3086*	-0.3304*	-0.3374*	-0.4017*	1		
Wohlbefinden	0.3596*	0.2382*	0.2267*	0.2321*	-0.1466*	1	
Einkommens- zufriedenheit	0.4184*	0.3757*	0.2811*	0.3208*	-0.2648*	0.1893*	1

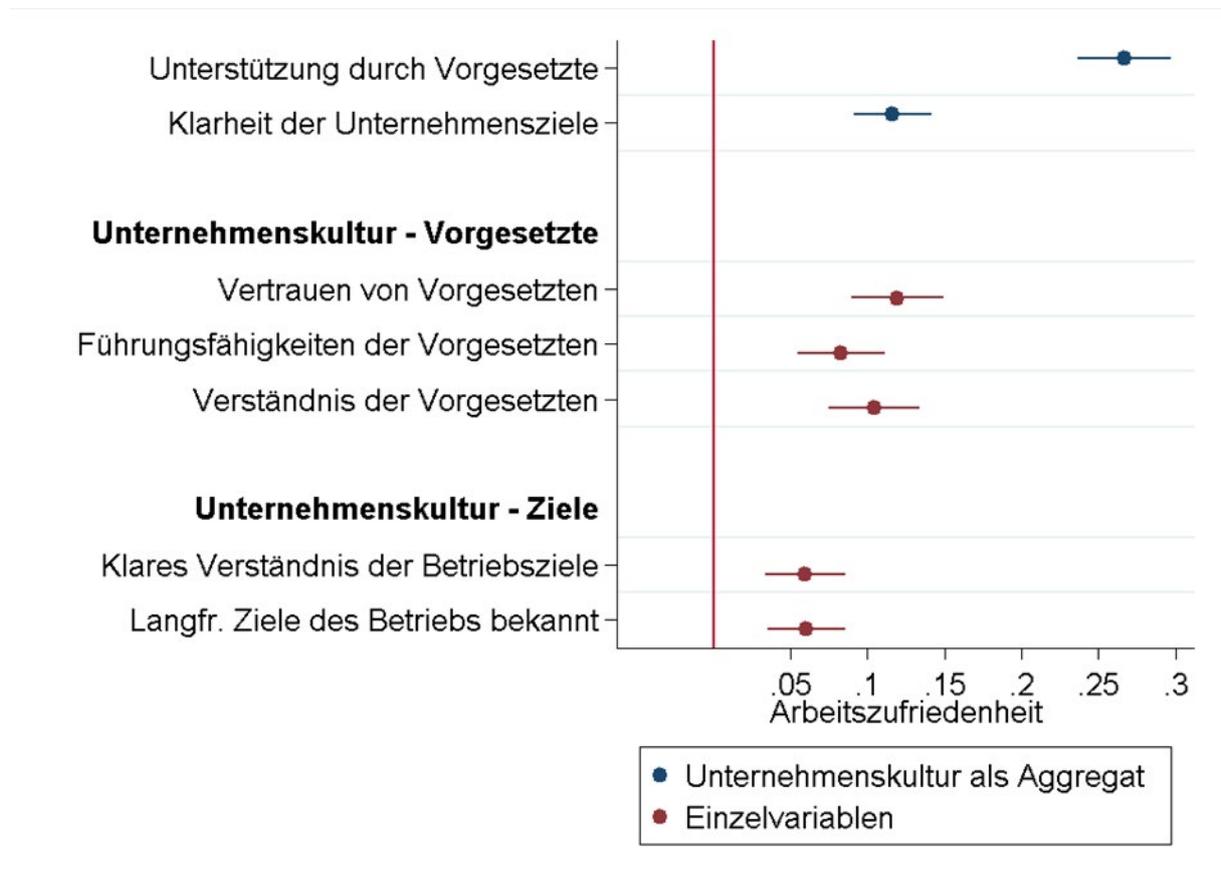
Tabelle 4.3: Deskriptive Analysen: Kategoriale Variablen

Kategorial	Absolut	Prozentual
Weiblich	6.563	27,01%
Kind unter 6 Jahre	2.483	10,22%
Kind zwischen 6 und 14 Jahren	3.592	14,78%
Schulbildung		
Niedrig	481	1,98%
Mittel	13.122	54,00%
Mittelhoch	5.140	21,15%
Hoch	5.556	22,87%
Deutsche Staatsbürgerschaft	23.715	97,60%
Feste Partnerschaft	20.592	84,74%
Anzahl Beobachtungen	24.299	
SVB-Gruppe		
1 bis 49	102	0,51%
50 bis 99	2.226	11,11%
100 bis 249	4.416	22,03%
250 bis 499	4.536	22,63%
mehr als 500	8.762	43,72%
Region		
Nord	3.868	19,30%
Ost	4.609	23,00%
Süd	5.870	29,29%
West	5.695	28,42%
Branche		
Verarbeitendes Gewerbe	5.871	29,29%
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	8.413	41,98%
Handel, Verkehr	2.004	10,00%
DL, Finanzen	2.422	12,08%
Information, Kommunikation	1.332	6,65%
Anzahl Beobachtungen	20.042	

Tabelle 4.4: Deskriptive Analysen: Metrische Variablen

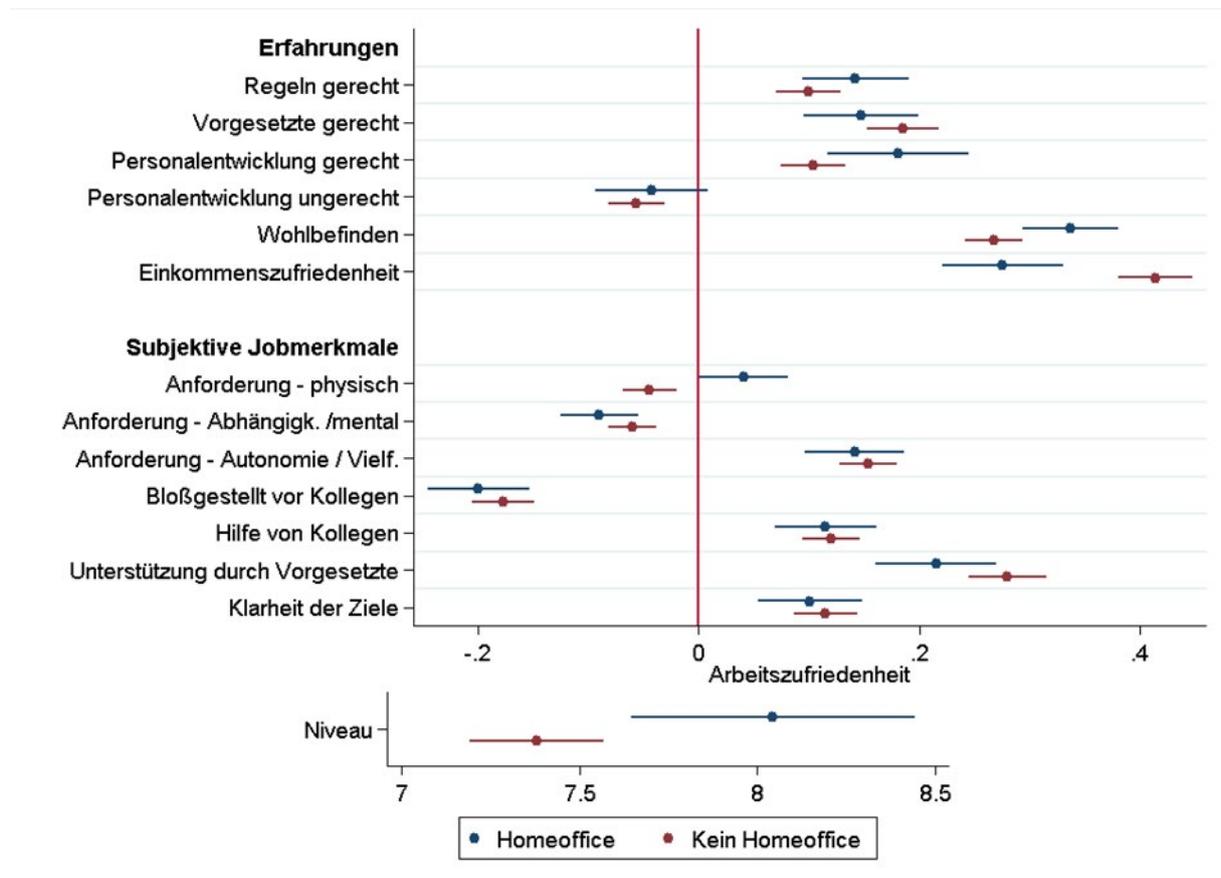
Metrisch	Durchschnitt	Standardabweichung
Alter	45,99	10,39
Jobzufriedenheit	7,46	1,75
Fairness der Regeln	3,41	0,98
Fairness der Vorgesetzten	3,92	0,94
Personalentwicklung gerecht	0,01	0,99
Personalentwicklung ungerecht	-0,01	0,99
WHO-Index	15,56	5,11
Einkommenszufriedenheit	6,93	2,05
Anforderungen der Arbeit		
Physisch	-0,01	1,00
Autonomie	0,02	0,99
Mentale	0,01	0,99
Bloßgestellt vor Kollegen	1,67	0,85
Hilfe von Kollegen	4,27	0,87
Verhalten des Vorgesetzten		
Unterstützung	3,68	0,85
Vertrauen	3,77	1,00
Führungsqualitäten	3,52	1,02
Verständnis	3,73	0,97
Unternehmensziele		
Klarheit	3,67	0,95
Verständnis	3,78	0,99
Kenntnis	3,56	1,16
N	24.299	

Abbildung 4.1: Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Unternehmenskultur im Detail



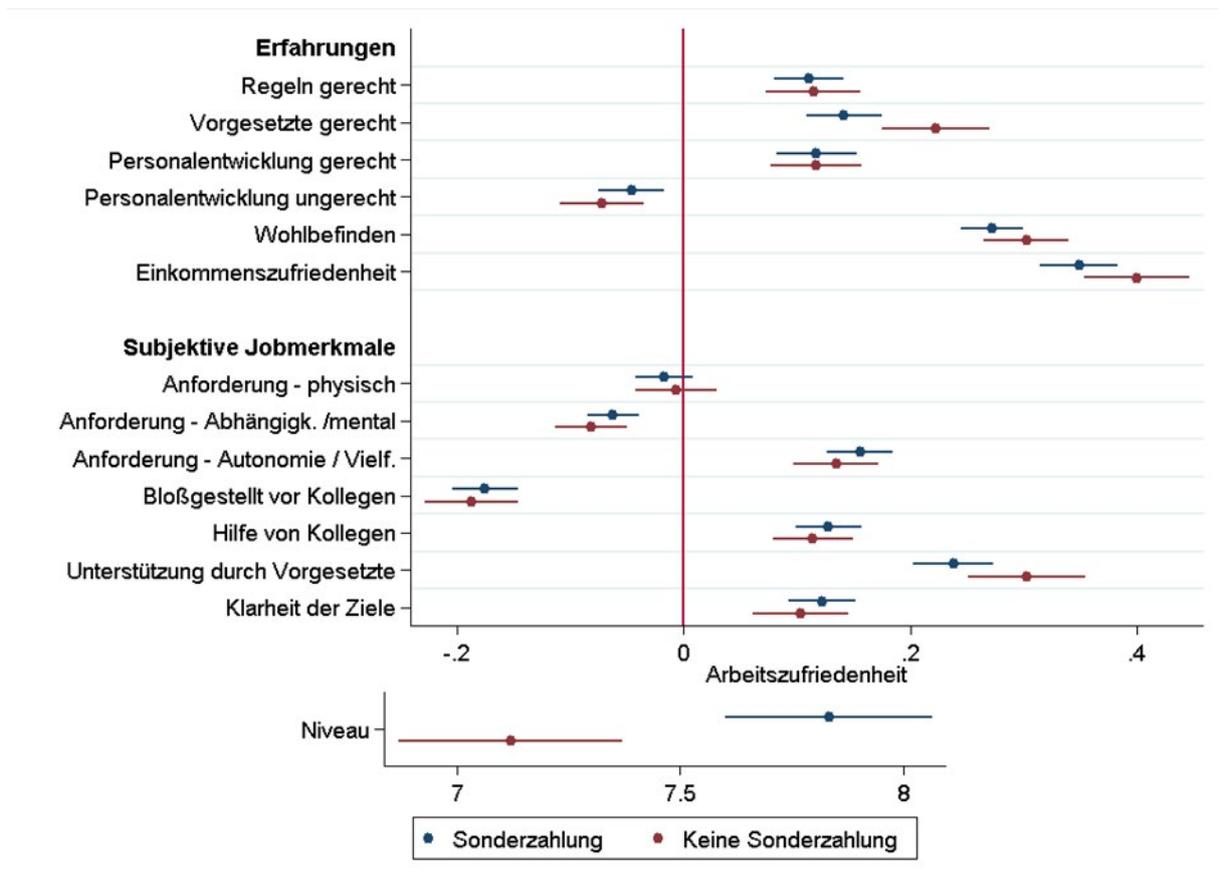
Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung, eigene Berechnungen, Darstellung der Koeffizienten von Kleinstquadrateschätzern, als Punkte, Standardfehler (auf Personenebene geclustert) sind als Balken abgetragen, Unabhängige Variablen standardisiert.

Abbildung 4.2: Heterogenität bei Homeoffice



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung, eigene Berechnungen, Darstellung der Koeffizienten von Kleinstquadrateschätzern, als Punkte, getrennte Schätzungen für Gruppen der angegebenen Variable, Standardfehler (auf Personenebene geclustert) sind als Balken abgetragen, Unabhängige Variablen innerhalb der Gruppe standardisiert.

Abbildung 4.3: Heterogenität bei leistungsabhängigem Entgeltanteil



Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung, eigene Berechnungen, Darstellung der Koeffizienten von Kleinstquadrateschätzern, als Punkte, getrennte Schätzungen für Gruppen der angegebenen Variable, Standardfehler (auf Personenebene geclustert) sind als Balken abgetragen, Unabhängige Variablen innerhalb der Gruppe standardisiert.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.