



Vorlesung:
Arbeits- & Berufspsychologie

BLOCK 4: (Un-)Zufriedenheit mit Arbeitsalltag und Berufsverlauf

Ernst-H. Hoff

*Nerdinger, Blickle &
Schaper (2008), Kap.24*

Fischer (2006)

Gliederung BLOCK 4: (Un-)Zufriedenheit mit Arbeitsalltag und Berufsverlauf

- Wiederholung aus Block 2 (Historische Positionen im Wandel):
Beginn der Forschung zu **Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit im Arbeitsleben**
- **Theoretische Fragen** der Forschung nach **Herzberg**
- Beispiele zur **Erfassung von Arbeitszufriedenheit** im Arbeitsalltag
(Beispiele für Mitarbeiterbefragungen allgemein)
- Das „**Züricher Modell**“ von **Bruggemann** et al.
und empirische Befunde bis heute
- **(Un-)Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung** und dem
Berufsverlauf
- **Ambivalenz von Zufriedenheit und Unzufriedenheit** (Exkurs in einen
Bereich der sozialwissenschaftlich-qualitativen Frauenforschung)

Gliederung BLOCK 4: (Un-)Zufriedenheit mit Arbeitsalltag und Berufsverlauf

- Wiederholung aus Block 2 (Historische Positionen im Wandel):
Beginn der Forschung zu **Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit im Arbeitsleben**
- Theoretische Fragen der Forschung nach Herzberg
- Beispiele zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag
(Beispiele für Mitarbeiterbefragungen allgemein)
- Das „Züricher Modell“ von Bruggemann et al.
und empirische Befunde bis heute
- (Un-)Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und dem
Berufsverlauf
- Ambivalenz von Zufriedenheit und Unzufriedenheit (Exkurs in einen
Bereich der sozialwissenschaftlich-qualitativen Frauenforschung)

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

nach den/neben den Paradigmen vom HOMO OECOMOMICUS und SOCIAL MAN wurde zwischen 1950 und 1970 das Paradigma vom **SELF-ACTUALIZING MAN** immer wichtiger.

Parallel zum soziotechnischen Systemansatz, aber unabhängig davon und ebenfalls gegen den Taylorismus gerichtet

wurde die Bedeutung der **INTRINSISCHEN**, an **ARBEITSINHALTE** gebundenen **MOTIVATION** und der **ARBEITSZUFRIEDENHEIT** betont.

Maslow (1908-1970)

Herzberg (1923-2000)

Argyris (*1923)



HUMANISIERUNG DER ARBEIT

im Sinne einer Reduktion von strikter Arbeitsteilung, inhaltlicher Anreicherung, Steigerung von ganzheitlicher, inhaltlich „reichhaltiger“, motivierender Arbeit. Von fremd- zu selbstbestimmter, autonom gesteuerter Arbeit.

Vom Taylorismus zu PERSÖNLICHKEITSFÖRDERLICHER Arbeit

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Paradigma vom SELF-ACTUALIZING MAN:

- Alle Arbeitnehmer, auch die am wenigsten gebildeten und am wenigsten qualifizierten, streben nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Den Sinn der Arbeit zu erkennen, ist ein wesentliches Motiv, das allerdings erst dann erreicht werden kann, wenn niedrigere Bedürfnisse befriedigt sind.
- Menschen sind dazu fähig, sich am Arbeitsplatz weiterzuentwickeln und möchten als reife Mitarbeiter verstanden werden. Weiterentwicklung ist nur möglich, wenn autonome Entscheidungen getroffen werden können, die Chancen einer längerfristigen Entwicklung bestehen und Arbeitnehmer flexibel auf Veränderungen reagieren können und dürfen.
- Menschen sind primär intrinsisch motiviert, das heißt, sie wollen die Motivation zur Arbeit aus der Arbeitstätigkeit selbst beziehen und nicht aus externen Be- und Entlohnungssystemen. Externe Belohnung bewirkt eine eher passive Anpassung und behindert dadurch ihre Weiterentwicklung zu einem höhern Grad an Maturität (geistig-seelischer Reife- und Entwicklungsstand).
- Zwischen dem individuellen Streben nach Selbstverwirklichung und den organisationalen Zielen besteht nicht zwingend ein Konflikt oder Widerspruch. So werden Arbeitnehmer freiwillig versuchen, ihre Ziele innerhalb der Ziele der Organisation zu integrieren.

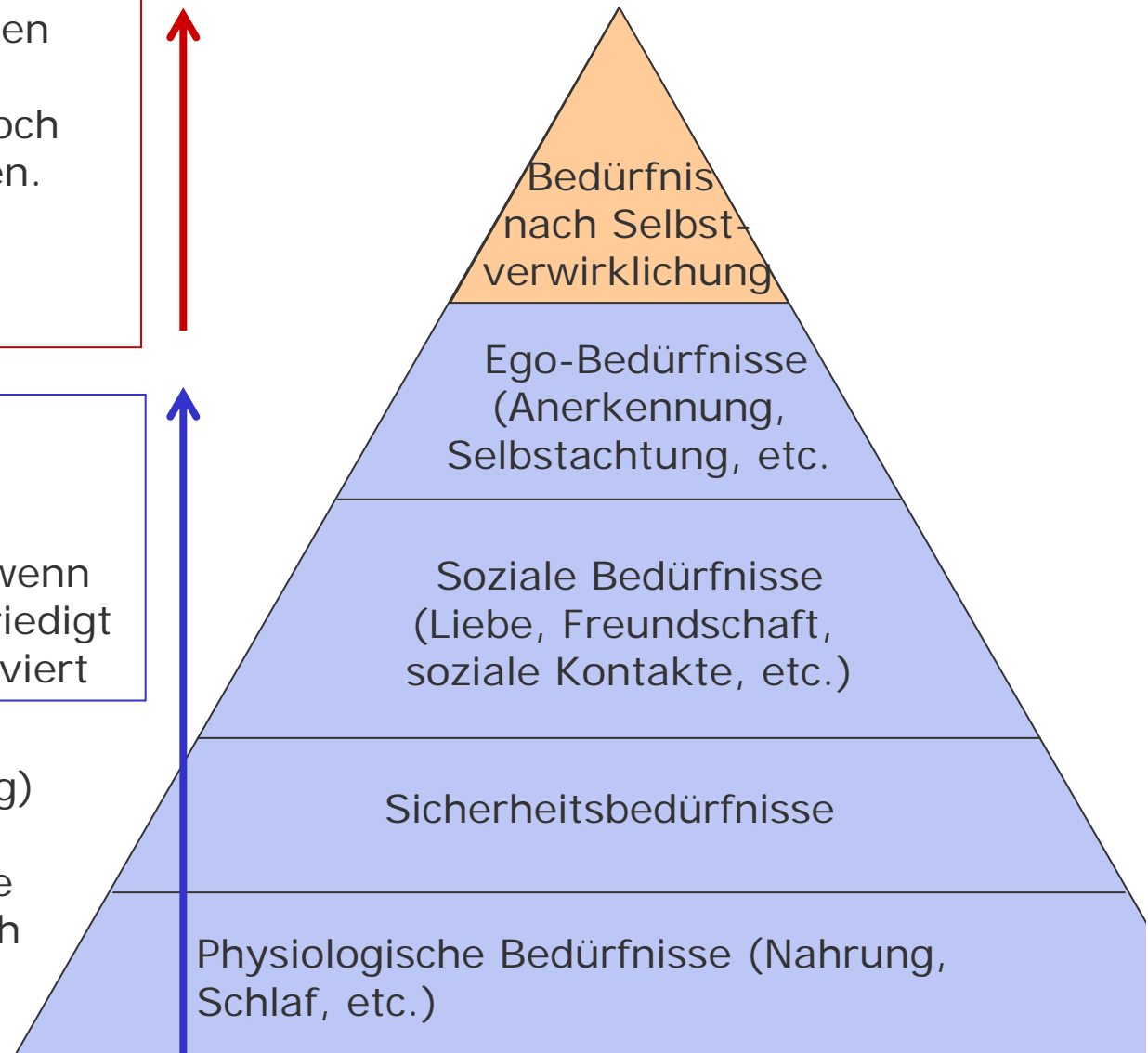
Quelle: Weinert (1998) zitiert nach Kirchler et al., 2004, S. 90

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Wachstumsmotive: entspringen keinem Mangel, sind niemals „stillbar“, sondern nehmen noch zu, wenn sie befriedigt werden. Selbstverwirklichung ist erst möglich, wenn Defizitmotive befriedigt sind.

Defizitmotive: Erst wenn Defizit/Mangel erkannt, dann Aktivierung v. Bedürfnissen
Hierarchische Struktur: Erst wenn rangniedrige Bedürfnisse befriedigt sind, werden ranghöhere aktiviert

Materielle Anreize (Entlohnung) reichen nicht aus.
 Der nicht existenziell bedrohte Arbeiter strebt nach persönlich sinnvoller Arbeit, Selbstverwirklichung



Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)

2 FAKTOREN-THEORIE der Arbeitsmotivation bzw. –zufriedenheit:

Befragung von 200 Personen zu „kritischen“ Arbeitsituationen, in denen sie sich besonders gut/schlecht gefühlt haben; qualitative Auswertung der Situationsbeschreibungen.

Ergebnis: Nicht eine bipolare Dimension mit Zufriedenheit als dem Gegenteil von Unzufriedenheit, sondern zwei unabhängige Dimensionen:

HYGIENEFAKTOREN (Dissatisfier, Extrinsische bzw. Kontext-Faktoren)

z.B. Bezahlung, Sicherheit, äußere Arbeitbedingungen, Status, organis. Strukturen...

→ bewirken (angeblich) UNZUFRIEDENHEIT wenn sie fehlen, Vorhandensein führt aber nicht zu Zufriedenheit.

MOTIVATOREN (Satisfier, Intrinsische bzw. Kontent-Faktoren)

z.B. inhaltliche Merkmale der Arbeit selbst, Leistung, Verantwortung, Anerkennung, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten,...

→ Vorhandensein führt (angeblich) zu Zufriedenheit, Fehlen aber nicht zu Unzufriedenheit.

ermöglicht **SELF ACTUALIZING** i.S. von Maslow

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Kritik an Herzberg et al. betrifft:

- methodisches Vorgehen, mangelnde Validität, Reliabilität (Kritische Situationen)
Kausalbeziehungen nicht wirklich nachgewiesen:
Motivatoren → Zufriedenheit → Leistung
- theoretische Punkte:
 - Unklare Gleichsetzung generelle Motivation – situationsgebundene Zufriedenheit
 - Fehlende Unterscheidung: Bewertung einzelner Aspekte, Gesamtbewertung von Arbeit
 - Vernachlässigung der motivationalen Funktion von Gruppenarbeit

Was bleibt (?):

Neben **JOB ENLARGEMENT** und **JOB ROTATION** die wichtigste Forderung nach **JOB ENRICHMENT**, d.h. nach inhaltl. Anreicherung/Komplexität der Arbeitsaufgabe als motivations-, zufriedenheits-, persönlichkeitsförderlicher Aspekt der Arbeit



Argyris (1957): Zusammenspiel von individuellen Bedürfnisse (selfactualizing)/Zielen und organisationalen Zielen, Vermeidung von Zielkonflikten durch Rücknahme strikter Arbeitsteilung/ Spezialisierung bzw. durch Anreicherung v. Arbeit, Eigenverantwortung und Autonomie der Mitarbeiter → „**lernende Organisation**“ (1970)

Wissenschaftliche Positionen im Wandel

Kritik an Herzberg et al. betrifft:

- methodisches Vorgehen, mangelnde Validität, Reliabilität (Kritische Situationen)

**Kausalbeziehungen nicht wirklich nachgewiesen:
Motivatoren → Zufriedenheit → Leistung**

- theoretische Punkte:

- **Unklare Gleichsetzung generelle Motivation – situationsgebundene Zufriedenheit**
- **Fehlende Unterscheidung: Bewertung einzelner Aspekte, Gesamtbewertung von Arbeit**
- Vernachlässigung der motivationalen Funktion von Gruppenarbeit

Was bleibt (?):

Neben **JOB ENLARGEMENT** und **JOB ROTATION** die wichtigste Forderung nach **JOB ENRICHMENT**, d.h. nach inhaltl. Anreicherung/Komplexität der Arbeitsaufgabe als motivations-, zufriedenheits-, persönlichkeitsförderlicher Aspekt der Arbeit



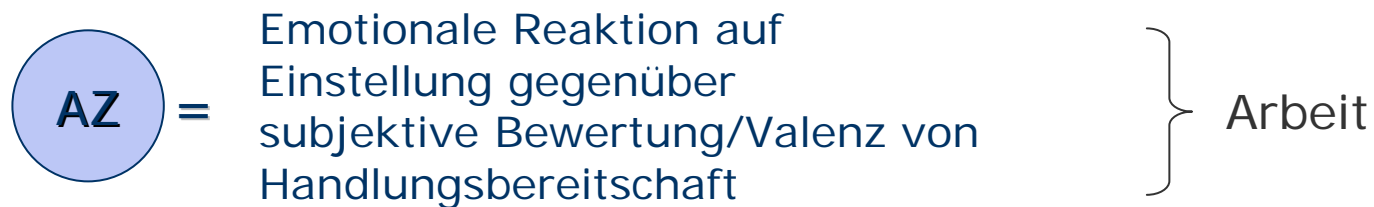
Argyris (1957): Zusammenspiel von individuellen Bedürfnisse (selfactualizing)/Zielen und organisationalen Zielen, Vermeidung von Zielkonflikten durch Rücknahme strikter Arbeitsteilung/ Spezialisierung bzw. durch Anreicherung v. Arbeit, Eigenverantwortung und Autonomie der Mitarbeiter → „**lernende Organisation**“ (1970)

Gliederung BLOCK 4: (Un-)Zufriedenheit mit Arbeitsalltag und Berufsverlauf

- Wiederholung aus Block 2 (Historische Positionen im Wandel):
Beginn der Forschung zu Arbeitsmotivation und
Arbeitszufriedenheit im Arbeitsleben
- **Theoretische Fragen** der Forschung nach **Herzberg**
- Beispiele zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag
(Beispiele für Mitarbeiterbefragungen allgemein)
- Das „Züricher Modell“ von Bruggemann et al.
und empirische Befunde bis heute
- (Un-)Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und dem
Berufsverlauf
- Ambivalenz von Zufriedenheit und Unzufriedenheit (Exkurs in einen
Bereich der sozialwissenschaftlich-qualitativen Frauenforschung)

Theoretische Fragen der Forschung nach Herzberg

Fragen zu **Ursachen und Wirkung** von **Arbeitszufriedenheit**,
Arbeitsmotivation,
Arbeitshandeln



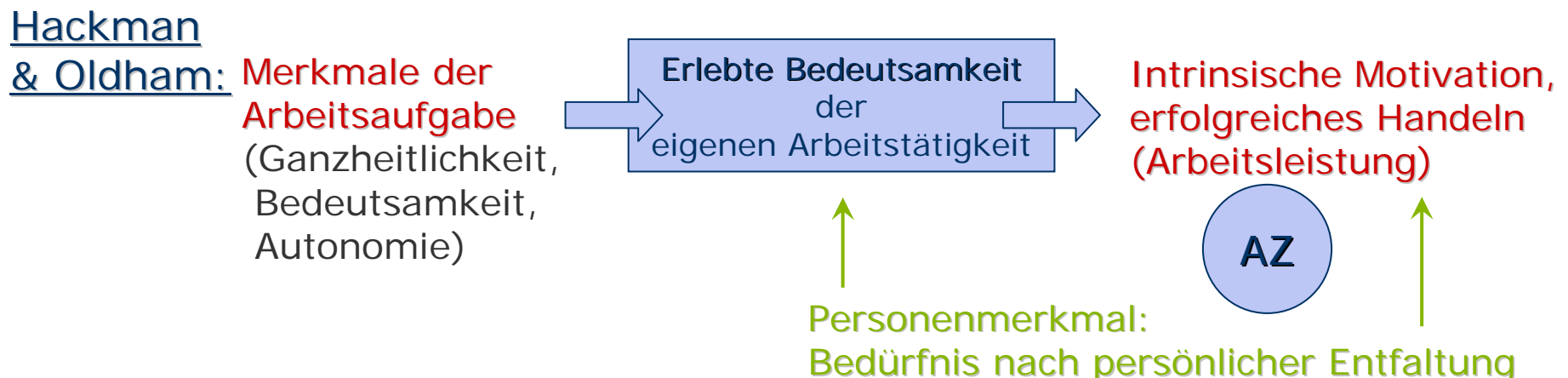
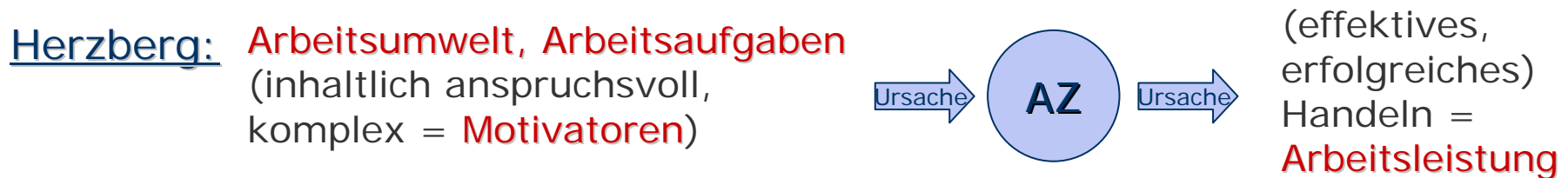
Hinter diesen Definitionen stehen bereits z.T. theoretische Annahmen dazu, ob **AZ** ...

- als durch Arbeit / Merkmale der **Arbeitsumwelt**
- oder als durch Merkmale d. **arbeitenden Person** verursacht
- bzw. als Ursache / Folge von **Arbeitshandeln**

... begriffen wird.

Theoretische Fragen der Forschung nach Herzberg

Fragen zu **Ursachen und Wirkung** von **Arbeitszufriedenheit**,
Arbeitsmotivation,
Arbeitshandeln



Theoretische Fragen der Forschung nach Herzberg

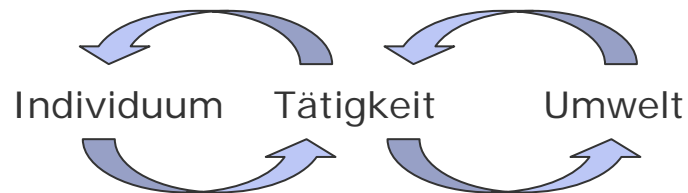
- Im Gegensatz zur Sichtweise empirischer Studien zu

AZ (einseitig) als Folge von Merkmalen der Person
(z.B. positive, negative Affektivität)

oder

AZ (einseitig) als Folge von Merkmalen der Umwelt
(z.B. Möglichkeiten zur Partizipation)

- Die tätigkeitsbezogene Sichtweise i. Anschluss an *Leontjew* (vgl. Block 3)



vgl.: Büssing, A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptionelle und methodische Überlegungen ... In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (85-114).

- Die interaktionistische Sichtweise von Handeln (vgl. Einleitung d. Vorlesung)

arbeitende **PERSON**

- Interne Motive
- Interne Ziele
- Fähigkeiten
- Persönl.merkmale
- Bewältigungsstrategien



Individuelles HANDELN

- **Arbeitszufriedenheit**
- Stress

Arbeits-**UMWELT**

- Externe Aufgaben
- Externe Ziele
- Arbeitsbedingungen
- Belastungen

vgl.: Abele, A.E., Cohrs, J.C. & Dette, D.E: (2006). Arbeitszufriedenheit – Person oder Situation? In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (205-225).

Theoretische Fragen der Forschung nach Herzberg

Auf der Basis dieser **interaktionistischen Sichtweise** lässt sich dann auch genauer die **Beziehung zwischen Arbeits-Motivation, Arbeits-Handeln und Arbeitszufriedenheit** folgendermaßen darstellen:

Merkmale der Person

- *Motive*
- *Motivkonstellationen*
- *Fähigkeiten*
- *Bewältigungsstrategien*
- ...

Präzisierung in
Form persönl.
Ziele/Strebungen

**Arbeits-
HANDELN**

Merkmale der Umwelt

- *Arbeitssituation, Aufgaben*
- *externe Ziele d. Organisation*
- *Arbeitsbedingungen*
- *Belastungen*
- ...

Handlungsfolgen/-ergebnisse
Zielrealisierung, Leistung, (Miss-)Erfolg

Arbeits(un)zufriedenheit

Stabilisierung
Veränderung

Stabilisierung
Veränderung

Motivationstheorien und empirische Forschung zur

Wahl v. Zielen u. Wirkung v. Handlungsfolgen (→ *Vroom, 1964*)

Zielbildung u. Zielrealisierung (→ *Locke & Latham, 1990, 2002*)

Bewertung d. Zielrealisierung: erlebte (Un-)Gerechtigkeit u. Zufriedenheit (→ *Nerdinger et al., 2008*)

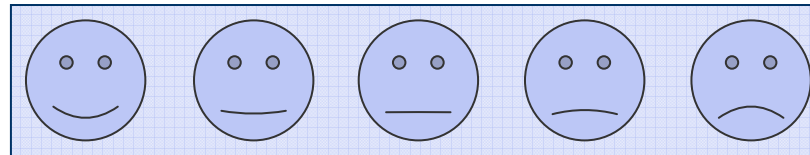
Gliederung BLOCK 4: (Un-)Zufriedenheit mit Arbeitsalltag und Berufsverlauf

- Wiederholung aus Block 2 (Historische Positionen im Wandel):
Beginn der Forschung zu Arbeitsmotivation und
Arbeitszufriedenheit im Arbeitsleben
- Theoretische Fragen der Forschung nach Herzberg
- Beispiele zur **Erfassung von Arbeitszufriedenheit** im Arbeitsalltag
(Beispiele für Mitarbeiterbefragungen allgemein)
- Das „Züricher Modell“ von Bruggemann et al.
und empirische Befunde bis heute
- (Un-)Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und dem
Berufsverlauf
- Ambivalenz von Zufriedenheit und Unzufriedenheit (Exkurs in einen
Bereich der sozialwissenschaftlich-qualitativen Frauenforschung)

Bsp. zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag

MESSUNG der Arbeitszufriedenheit

- a) **GLOBAL** d.h. auf gesamten Arbeitsplatz bezogen
mehrstufige Skala (Kunin-Skala)



- b) **DIFFERENZIERT** nach Einzelaspekten, -dimensionsbereichen

Bsp.:

Job Descriptive Index (Smith, Kendall & Hulin, 1969)

ABB – Arbeits-Beschreibungs-Bogen (Neuberger & Allerbeck, 1978)

Bsp. zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag

Heute: **Spezifische Instrumente für Mitarbeiterbefragungen** in unterschiedlichen Betrieben/Unternehmen, Branchen, Institutionen



Unterscheidung von **Deskription vs. Bewertung** (Zufriedenheit)

Bungard, W. (1997). *Mitarbeiterbefragung: ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements.*

Beispiele aus einem in unserem Bereich entwickelten Fragebogen, der spezifisch auf folgende, im Unternehmen zentrale Themenschwerpunkte zugeschnitten wurde:

- - **Arbeitsbedingungen**
- Informationsfluss
- - **Kooperation im Team, in der Abteilung, im Unternehmen**
- Vorgesetzte
- Weiterbildung und berufliche Entwicklung
- Kundenorientierung
- Einstellung zum Unternehmen insgesamt

Bsp. zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag

Arbeitsbedingungen	trifft zu...					
	gar nicht	kaum	teilweise	weitgehend	vollkommen	keine Angabe
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1. Die von mir ausgeübte Tätigkeit entspricht meinen beruflichen Interessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
2. Im großen und ganzen fühle ich mich meinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
3. Ich bin mit meinem unmittelbaren Arbeitsplatz zufrieden (Raum, Ausstattung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
4. Ich bin mit der weiteren Arbeitsplatzumgebung zufrieden (Anbindung, Kantine, Gebäude).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
5. Ich empfinde meine Entlohnung im Verhältnis zu meiner Leistung als gerecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
6. a) Bei meiner <u>Arbeitstätigkeit</u> ist die zeitliche Belastung hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
b) Damit bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
7. a) Die <u>Belastung</u> durch den Inhalt meiner Arbeitstätigkeit ist hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
b) Damit bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
8. Alles in allem bin ich mit den Arbeitsbedingungen...	sehr unzufrieden 	unzufrieden	weder/noch	zufrieden	sehr zufrieden 	
a) in meinem Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
b) in meiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
c) bei XXX insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.

Arbeitsbedingungen

9. Was die Fragen zu den Arbeitsbedingungen anbelangt, würde ich gerne folgendes konkretisieren oder zusätzlich anmerken:

10. Konkreten Handlungsbedarf hinsichtlich der Arbeitsbedingungen sehe ich vor allem bei folgenden Problemen:

11. Um diese Probleme nachhaltig zu verbessern, halte ich folgende Maßnahmen für geeignet:

Bsp. zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag

Kooperation	trifft zu...					
	gar nicht	kaum	teilweise	weitgehend	vollkommen	keine Angabe
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 10px;"> Sofern Sie nicht in einem Team organisiert sind, ist damit die Kooperation mit Ihren nächsten Kollegen gemeint (siehe S.2). </div>						
22. In meinem Team werden Konflikte offen angesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
23. In unserem Team helfen sich die Kollegen gegenseitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
24. Ich identifiziere mich mit meinem Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
25. Innerhalb meines Teams ist meine eigene Initiative und persönliche Verantwortung wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
26. a) In meinem Team gibt es tiefergehende Probleme zwischen Kollegen (bis hin zum „Mobbing“).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
b) Davon bin ich selbst auch betroffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
27. Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten sind in meinem Team klar verteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
28. Wichtige Dinge werden in meinem Team gemeinschaftlich geplant und koordiniert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
29. Zwischen den Teams in unserer Abteilung verläuft die Kooperation problemlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
30. Alles in allem bin ich mit der Kooperation...	sehr unzufrieden ☹	unzufrieden	weder/noch	zufrieden	sehr zufrieden ☺	
a) in meinem Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
b) in meiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
c) bei XXX insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.

Bsp. zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag

Kooperation

31. Was die Fragen zur Kooperation anbelangt, würde ich gerne folgendes konkretisieren oder zusätzlich anmerken:

32. Konkreten Handlungsbedarf zur Kooperation im Team bzw. in der Abteilung sehe ich vor allem bei folgenden Problemen:

33. Um diese Probleme nachhaltig zu verbessern, halte ich folgende Maßnahmen für geeignet:

Bsp. zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag

Probleme der Erhebung:

- **Offene Items**, Aufforderungen zur Konkretisierung, Äußerungen zu Handlungsbedarf und Verbesserungsvorschläge sind **extrem selten** (*hoher Informationsgehalt, aber auch hoher Auswertungsaufwand!*)
- **Anonymisierung, Gefahr der Identifikation** v. Mitarbeitern auf Abteilungsebene/in kleinen Betrieben (postalische Befragung oder Intranet?)
- **Zustimmung** von Geschäftsführung und Betriebsräten

Probleme der Verwendung von Ergebnissen:

- **Mangelnde Transparenz**, Verwendung nur durch Leitung i.S. von „**Herrschaftswissen**“, Verwendung i.S. von Druck gegenüber spezifischen Abteilungen
- Verwendung i.S. von **Gestaltung**, Organisationsentwicklung, **Einpassung** in Unternehmens-(„Konflikt“-)Kultur

Probleme der Interpretation von Ergebnissen:

- Dazu zuerst zur Erinnerung an Block 3: ...

Bsp. zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag

Vor allem die **Kombination von bedingungs- und personenbezogenen Analyseverfahren** kann (wenn überhaupt ökonomisch realisierbar) zur Klärung der Fragen beitragen,

wie „realitätsangemessen“ Personen ihre Arbeit beschreiben und bewerten oder

welche Arbeitsbedingungen (z.B. Belastungen) von allen arbeitenden Personen **gleich oder unterschiedlich wahrgenommen** werden

(→ vgl. Block 2: Münsterbergs Hinweise zum Erleben von Monotonie)

Bedingungsbezogenen Analyseverfahren

- gleiche „objektive“ Bedingungen:
- z.B. Arbeit auf der untersten Ebene der sensumotorischen Handlungsregulation: repetitives partialisiertes Handeln
 - z.B. rigide Zeitvorgaben, lange Arbeitszeit

und

Personenbezogenen Analyseverfahren

- unterschiedliche subjektive (positiv wie negativ):
- Wahrnehmung
 - Beschreibung
 - (kogn. & emotion.) Bewertung
 - Arbeitszufriedenheit
 - Arbeitsunzufriedenheit

Bsp. zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag

Wie lassen sich

- subjektiv **positive Beschreibung von „schlechter“, restriktiver Arbeit** und **Arbeitszufriedenheit** angesichts einer **restriktiven Arbeitsumwelt**

und umgekehrt

- subjektiv **negative Beschreibung von „guter“ Arbeit** und **Arbeitsunzufriedenheit** angesichts von **Handlungsspielräumen**

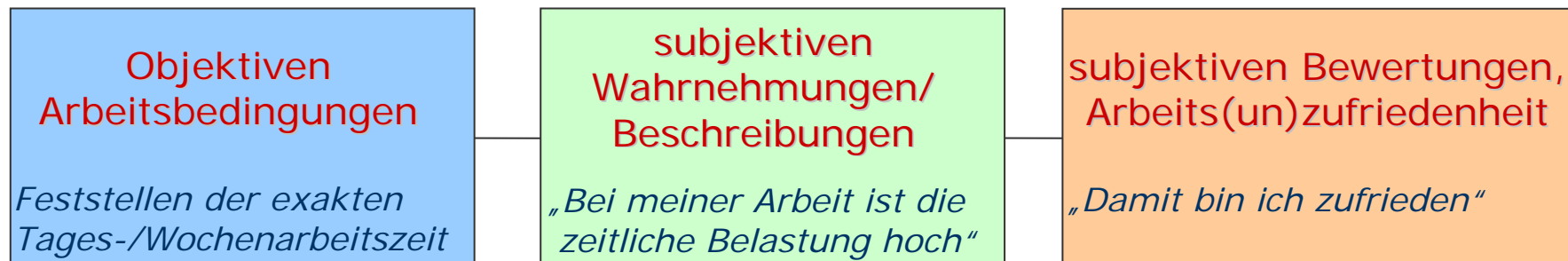
erklären ??

Bsp. zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag

Auch wenn die „objektiven“ Arbeitsbedingungen nicht differenziert erfasst werden (durch wissenschaftlich angeleitete „Experten“), sind in **Fragebogen**

- wie dem Job Descriptive Index,
- bei globalen Zufriedenheitsangaben (auf ges. Arbeitsplatz bezogen),
- in Mitarbeiterbefragungen jeglicher Art

analoge **Diskrepanzen denkbar zwischen**



Wie interpretiert man Zufriedenheit angesichts belastender & restriktiver Arbeit?

Warum fallen in empirischen Studien globale Zufriedenheitsangaben immer sehr positiv aus (zumeist 70 – 80 % der Befragten sind zufrieden / sehr zufrieden)?

➡ Hier setzt das „Züricher“ Modell von Bruggemann et al. an

Gliederung BLOCK 4: (Un-)Zufriedenheit mit Arbeitsalltag und Berufsverlauf

- Wiederholung aus Block 2 (Historische Positionen im Wandel):
Beginn der Forschung zu Arbeitsmotivation und
Arbeitszufriedenheit im Arbeitsleben
- Theoretische Fragen der Forschung nach Herzberg
- Beispiele zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag
(Beispiele für Mitarbeiterbefragungen allgemein)
- Das „**Züricher Modell**“ von **Bruggemann** et al.
und empirische Befunde bis heute
- (Un-)Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und dem
Berufsverlauf
- Ambivalenz von Zufriedenheit und Unzufriedenheit (Exkurs in einen
Bereich der sozialwissenschaftlich-qualitativen Frauenforschung)

Bruggemann, A., Groskurth, P., Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*.
Bern: Huber.

Baumgartner, C. & Udris, J. (2006). Das „Zürcher Modell“ der
Arbeitszufriedenheit – 30 Jahre „still going strong“. In L. Fischer
(Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*,
(111-134). Göttingen: Hogrefe.

Büssing, A., Herbig, B., Bissels, T. & Krüsken, J. (2006). Formen der
Arbeitszufriedenheit und Handlungsqualität in Arbeits- und Nicht-
Arbeitskontexten. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*.
Konzepte und empirische Befunde, (135-159). Göttingen: Hogrefe.

Unterscheidung von 6 Formen der Arbeits(un)zufriedenheit (vgl. Baumgartner & Udris, 2006)

a) Progressive Arbeitszufriedenheit:

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

b) Stabilisierte Arbeitszufriedenheit:

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

c) Resignative Arbeitszufriedenheit:

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

Unterscheidung von 6 Formen der Arbeits(un)zufriedenheit (vgl. Baumgartner & Udris, 2006)

d) Pseudo-Arbeitszufriedenheit:

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

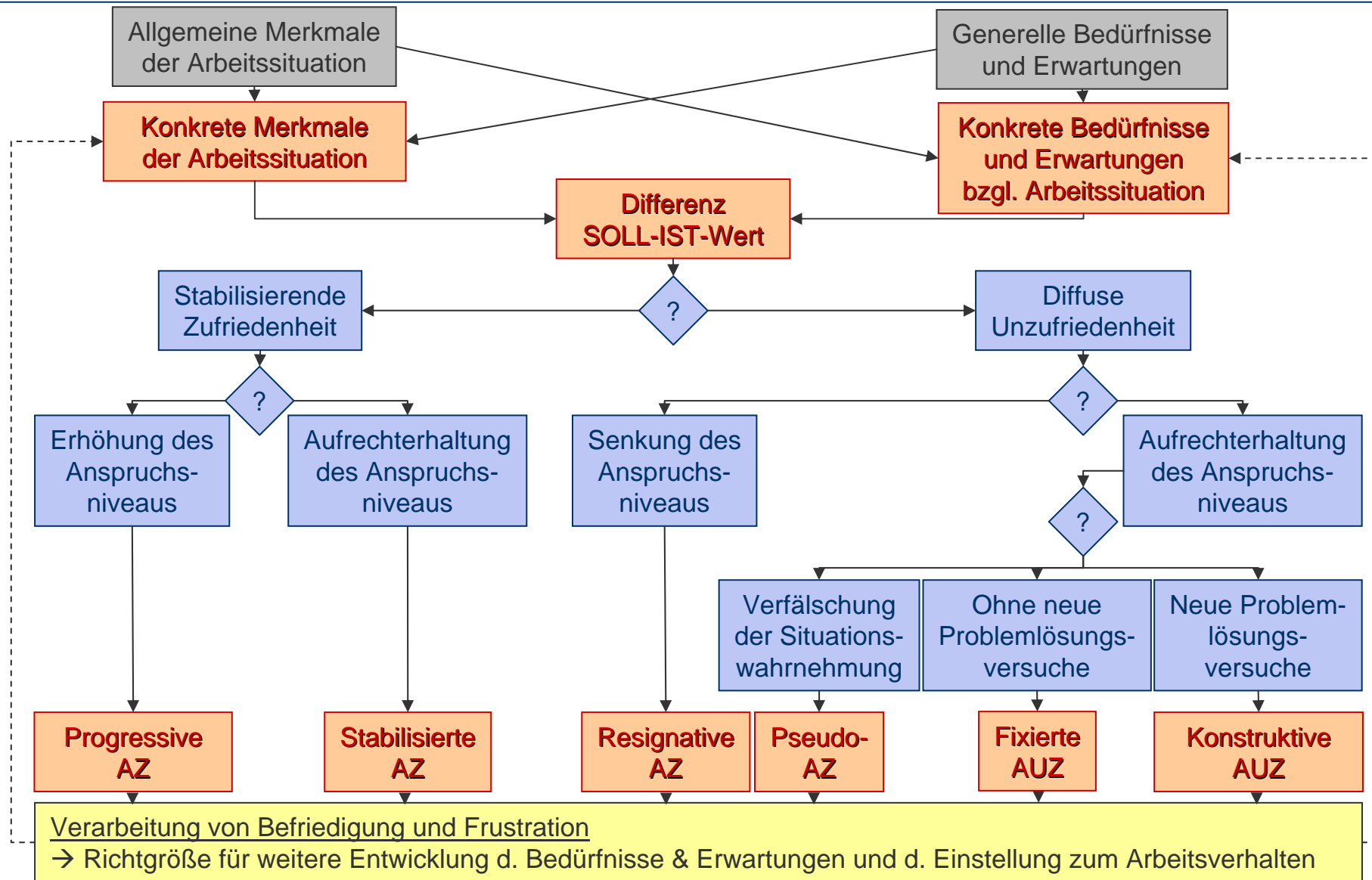
e) Fixierte Arbeitsunzufriedenheit:

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

f) Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit:

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

Das „Züricher Modell“ von Bruggemann et al. und empirische Befunde bis heute



Kritikpunkte des Modells:

- **Unklarheit der Begriffe „Soll“-Wert und „Anspruchsniveau“**
Wie die Arbeit sein „soll“, lässt sich auch als persönliches Ziel oder als Striving formulieren
- **SOLL-IST-Wert-Vergleich unklar**
Vergleich zw. Zielen & Realisierungschancen/-barrieren
(aufgrund der Arbeitsumwelt/,objektiven' Arbeitsbedingungen und der Möglichkeiten, sie verändern/kontrollieren zu können)
- **Schwierigkeit der Operationalisierung bzw. Umsetzung des theoretischen Modells**
Längsschnittstudien und Art der Messung
(standardisiert, quantitativ vs. offen, qualitativ)
Bsp.: Kann man Pseudozufriedenheit überhaupt erfassen?

Erweiterungen:

- **Modellerweiterung** (Büssing et al., 2006) um den Aspekt der **wahrgenommenen Kontrollierbarkeit der Arbeitssituation**

Bezüge zu anderen Konzepten:

- **Flow-** / Glückserlebnisse in der Arbeit (Csikszentmihalyi, 2004;
Schallberger & Pfister, 2001)
- **Salutogenetischer Ansatz** (Antonovsky, 1997)
Kohärenzgefühl: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit

Beispiele für Items (vgl. Baumgartner & Udris, 2006):

a) Progressive Arbeitszufriedenheit:

- *„Ich habe meine gesetzten Ziele an meiner Stelle noch nicht erreicht, aber ich werde sie sicher noch erreichen.“*
- *„Ich bin wirklich zufrieden mit meiner Stelle. Die Stelle hat meine Bedürfnisse und Wünsche bisher erfüllt, und ich kann mich in Zukunft noch verbessern.“*

b) Stabilisierte Arbeitszufriedenheit:

- *„Ich habe meine gesetzten Ziele an meiner Stelle erreicht und bin mit dem Erreichten zufrieden.“*
- *„Ich bin wirklich zufrieden mit meiner Stelle. Die Stelle hier entspricht meinen Bedürfnissen und Wünschen, und ich möchte, dass alles so bleibt wie bisher.“*

c) Resignative Arbeitszufriedenheit:

- *„Ich habe meine gesetzten Ziele an meiner Stelle eigentlich nicht erreicht, aber ich gebe mich mit dem Erreichten zufrieden.“*
- *„Ich bin wirklich zufrieden mit meiner Stelle. Die Stelle entspricht nicht gerade meinen Bedürfnissen und Wünschen, aber es könnte viel schlimmer sein.“*

Beispiele für Items (vgl. Baumgartner & Udris, 2006):

d) Pseudo-Arbeitszufriedenheit:

Keine Items, da „Verdrängung“ oder illusionäre Vorstellungen als „unbewusste“ Prozesse nicht durch Fragebogen direkt abgefragt werden können (nicht realisierte Alternative: Tiefeninterviews)

e) Fixierte Arbeitsunzufriedenheit:

- *„Ich habe meine gesetzten Ziele an meiner Stelle noch nicht erreicht, aber ich weiß nicht, was ich noch tun könnte, um sie zu erreichen.“*
- *„Ich bin doch eher unzufrieden mit meiner Stelle. Es gibt auch keine Möglichkeiten für mich, etwas zu unternehmen und meine Lage zu verbessern.“*

f) Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit:

- *„Ich bin jetzt mit dieser Stelle nicht zufrieden, weil mich wichtige Punkte ärgern. Wenn sich da nichts ändern lässt, suche ich mir eine andere Stelle.“*
- *„Ich bin eher unzufrieden mit meiner Stelle. Ich versuche, durch eigene Anstrengung und mit Hilfe anderer da etwas zu ändern.“*

Einige empirische Befunde (im Überblick: Baumgartner & Udris, 2006)

- Die Formen nach Bruggemann / analoge Formen lassen sich **unterscheiden**
- Übereinstimmung in allen Studien: **Faktor „zufrieden – unzufrieden“ und Faktor „Resignation“**
- Progressive und stabilisierte AZ: **bei erweitertem Handlungsspielraum, Aufgabenvielfalt ...**
resignative AZ: **bei geringem Handlungsspielraum, bei Unterforderung**
konstruktive AUZ: **bei Überforderung**
- Bei progressiv, stabilisiert & resignativ Zufriedenen richtet sich die **Zufriedenheit auf Arbeitsinhalte** (Kontent-Faktoren, Satisfier i.S. Herzberg)
- bei Unzufriedenen richtet sich die **Unzufriedenheit auf Lohn & Vorgesetzte** (Kontext-Faktoren, Dissatisfier i.S. von Herzberg)

Gliederung BLOCK 4: (Un-)Zufriedenheit mit Arbeitsalltag und Berufsverlauf

- Wiederholung aus Block 2 (Historische Positionen im Wandel):
Beginn der Forschung zu Arbeitsmotivation und
Arbeitszufriedenheit im Arbeitsleben
- Theoretische Fragen der Forschung nach Herzberg
- Beispiele zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag
(Beispiele für Mitarbeiterbefragungen allgemein)
- Das „Züricher Modell“ von Bruggemann et al.
und empirische Befunde bis heute
- **(Un-)Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung** und dem
Berufsverlauf
- Ambivalenz von Zufriedenheit und Unzufriedenheit (Exkurs in einen
Bereich der sozialwissenschaftlich-qualitativen Frauenforschung)

Übertragung des Modells von Bruggemann et al. auf
berufliche Ziele und das Erleben von beruflicher Entwicklung:

Strehmel, P. (1999). *Karriereplanung mit Familie. Eine Studie über Wissenschaftlerinnen mit Kindern*. Bielefeld: Kleiner Verlag.

Hier kombiniert Strehmel das *Bruggemann-Modell* mit Überlegungen und Begriffen von *Brandstädter* (z.B. 2001) zu **entwicklungsregulativen Prozessen bei Divergenzen zw. faktischem und erwünschtem Lebensverlauf**.

Assimilative Strategien (Prozesse)

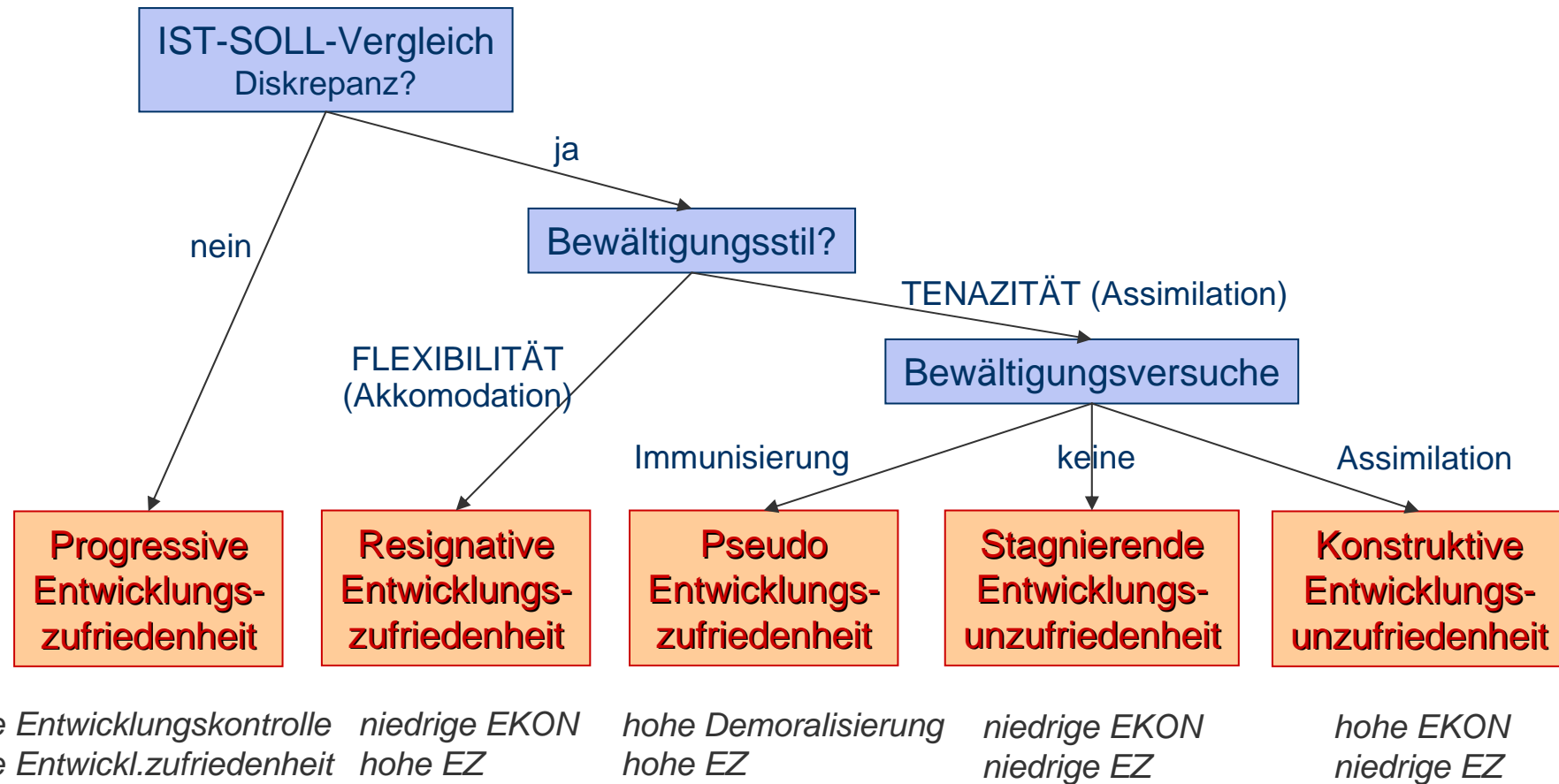
- **Angleichen der Lebensumstände an persönliche Präferenzen/Ziele**
- **Tenazität:** Tendenz zu **hartnäckigem Festhalten an Zielen**, auch wenn diese schwer realisierbar erscheinen

Akkomodative Strategien (Prozesse)

- **Angleichen der Zielorientierung an Lebensumstände**
- **Flexibilität:** Tendenz zur **Umorientierung auf andere Ziele** bzw. zur Veränderung von Zielen bei Schwierigkeiten ihrer Realisierung

(Un-)Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und dem Berufsverlauf

Prozesse zur Entstehung von verschiedenen Formen des Entwicklungserlebens (vgl. Strehmel, 1999)



Studie von Strehmel (1999):
quantitativ und qualitativ (besonders zu Entwicklungszufriedenheit)

	Progressive Entwicklungs- zufriedenheit	Resignative Entwicklungs- zufriedenheit	Pseudo Entwicklungs- zufriedenheit	Stagnierende Entwicklungs- unzufriedenheit	Konstruktive Entwicklungs- unzufriedenheit
Entstehungsprozess	keine IST-SOLL-Diskrepanz				
Indikatoren	<i>Entwicklungszufriedenheit hoch</i> <i>Entwicklungskontrolle hoch</i>				
Berufliche Ziele	Umsetzung von Zielen <i>Varianten:</i> <ul style="list-style-type: none"> - nach kontinuierlicher Berufsbiographie - nach ausdrücklicher Ermutigung 				

(Un-)Zufriedenheit
mit der beruflichen Entwicklung und dem Berufsverlauf

Studie von Strehmel (1999):
quantitativ und qualitativ (besonders zu Entwicklungszufriedenheit)

	Progressive Entwicklungszufriedenheit	Resignative Entwicklungszufriedenheit	Pseudo Entwicklungszufriedenheit	Stagnierende Entwicklungszufriedenheit	Konstruktive Entwicklungszufriedenheit
Entstehungsprozess		IST-SOLL-Diskrepanz Tendenz zu flexibler Ziellanpassung akkomodative Strategien			
Indikatoren		<i>Entwicklungszufriedenheit hoch</i> <i>Entwicklungskontrolle niedrig</i>			
Berufliche Ziele		eingeschränkte Umsetzung von Zielen <i>Varianten:</i> - Festhalten an Zielen: Warten auf Gelegenheit bzw. Suche nach günstigen Rahmenbedingungen - Flexible Ziellanpassung: Reduzierung v. Ansprüchen			

(Un-)Zufriedenheit
mit der beruflichen Entwicklung und dem Berufsverlauf

Studie von Strehmel (1999):
quantitativ und qualitativ (besonders zu Entwicklungszufriedenheit)

	Progressive Entwicklungs- zufriedenheit	Resignative Entwicklungs- zufriedenheit	Pseudo Entwicklungs- zufriedenheit	Stagnierende Entwicklungs- unzufriedenheit	Konstruktive Entwicklungs- unzufriedenheit
Entstehungsprozess			IST-SOLL-Diskrepanz Tendenz zu hartnäckiger Zielverfolgung Immunsierende Strategien: Umdeutung der Situation		
Indikatoren			<i>Entwicklungszufriedenheit hoch</i> <i>Demoralisierung hoch</i>		
Berufliche Ziele			keine Umsetzung von Zielen Festhalten an unrealistischen Ansprüchen		

Studie von Strehmel (1999):
quantitativ und qualitativ (besonders zu Entwicklungszufriedenheit)

	Progressive Entwicklungs- zufriedenheit	Resignative Entwicklungs- zufriedenheit	Pseudo Entwicklungs- zufriedenheit	Stagnierende Entwicklungs- unzufriedenheit	Konstruktive Entwicklungs- unzufriedenheit
Entstehungsprozess				IST-SOLL-Diskrepanz Tendenz zu hartnäckiger Zielverfolgung keine Bewältigungsversuche	
Indikatoren				Entwicklungszufriedenheit niedrig Entwicklungskontrolle niedrig	
Berufliche Ziele				keine Umsetzung von Zielen <i>Varianten:</i> - Extremes Festhalten an Zielen: blockiert Suche nach Alternativen - Lähmung nach Kontrollverlust - Extrem flexible Ziellanpassung: keine Bindung an Ziele, Planlosigkeit	

(Un-)Zufriedenheit
mit der beruflichen Entwicklung und dem Berufsverlauf




Studie von Strehmel (1999):
quantitativ und qualitativ (besonders zu Entwicklungszufriedenheit)

	Progressive Entwicklungs- zufriedenheit	Resignative Entwicklungs- zufriedenheit	Pseudo Entwicklungs- zufriedenheit	Stagnierende Entwicklungs- unzufriedenheit	Konstruktive Entwicklungs- unzufriedenheit
Entstehungsprozess					IST-SOLL-Diskrepanz Tendenz zu hartnäckiger Zielverfolgung assimilative Strategien
Indikatoren					<i>Entwicklungszufriedenheit</i> niedrig <i>Entwicklungskontrolle</i> hoch
Berufliche Ziele					keine Umsetzung von Zielen <i>Varianten:</i> - Suche nach beruflichen Alternativen - Suche nach anderen Möglichkeiten der Verschränkung der Lebensbereiche

(Un-)Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und dem Berufsverlauf

Bsp.:

Erfassung von Zufriedenheit mit der künftigen beruflichen Entwicklung
(aus einer von unserem Arbeitsbereich durchgeführten MA-Befragung):

	trifft zu...					
	gar nicht	kaum	teilweise	weitgehend	vollkommen	keine Angabe
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
45. Das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten von xxx ist mir gut bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
46. xxx bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten (Angebot an Seminaren, Schulungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
47. Diese Möglichkeiten und Maßnahmen sind für mich selbst schon von konkretem Nutzen gewesen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
48. Die Weiterbildungsmöglichkeiten von xxx sind wichtig für meine berufliche Entwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
49. Ich sehe für mich bei xxx genügend berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
50. Alles in allem bin ich mit den mir gebotenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten...	sehr unzufrieden 	unzufrieden	weder/noch 	zufrieden	sehr zufrieden 	
a) in meinem Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
b) in meiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.
c) bei xxx insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> k.A.

(Un-)Zufriedenheit
mit der beruflichen Entwicklung und dem Berufsverlauf

Bsp.:

Erfassung von Zufriedenheit mit der künftigen beruflichen Entwicklung
(aus einer von unserem Arbeitsbereich durchgeführten MA-Befragung):

51. Was die Fragen zur Weiterbildung und beruflichen Entwicklung anbelangt, würde ich gerne folgendes konkretisieren oder zusätzlich anmerken:

52. Konkreten Handlungsbedarf im Hinblick auf Weiterbildung und berufliche Entwicklung sehe ich vor allem bei folgenden Problemen:

53. Um diese Probleme nachhaltig zu verbessern, halte ich folgende Maßnahmen für geeignet.

Gliederung BLOCK 4: (Un-)Zufriedenheit mit Arbeitsalltag und Berufsverlauf

- Wiederholung aus Block 2 (Historische Positionen im Wandel):
Beginn der Forschung zu Arbeitsmotivation und
Arbeitszufriedenheit im Arbeitsleben
- Theoretische Fragen der Forschung nach Herzberg
- Beispiele zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit im Arbeitsalltag
(Beispiele für Mitarbeiterbefragungen allgemein)
- Das „Züricher Modell“ von Bruggemann et al.
und empirische Befunde bis heute
- (Un-)Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und dem
Berufsverlauf
- **Ambivalenz von Zufriedenheit u. Unzufriedenheit** (Exkurs in einen
Bereich der sozialwissenschaftlich-qualitativen Frauenforschung)

Mit Skalen zur globalen Erfassung von Arbeitszufriedenheit, z.B. ...



... kann man **keine GLEICHZEITIGKEIT** von
Zufriedenheit und Unzufriedenheit erfassen!

Mit Instrumenten, in denen Einzelaspekte differenziert erfasst werden,
kann man nur (Un-)Zufriedenheit mit spezifischen Aspekten erfassen,
aber **keine AMBIVALENZ** v. Arbeit insgesamt / v. einzelnen Aspekten!

*z.B. ein schnelles Hin- und Herschwanken in der Bewertung, weil
Personen die Perspektive wechseln, kann man seine Arbeit/Einzel-
aspekte bewerten aus der Perspektive von (bzw. im Vergleich zu) ...*

- ... „Nicht“-Arbeit, Freizeit, Privatleben, Familie
- ... der Arbeit von anderen Personen (Kollegen / Vorgesetzten) mit „besserer“/ „schlechterer“ Arbeit, Entlohnung, Gehalt ect.
- ... der Arbeit des Partners, von Bekannten ect.



Dazu als Beispiel:

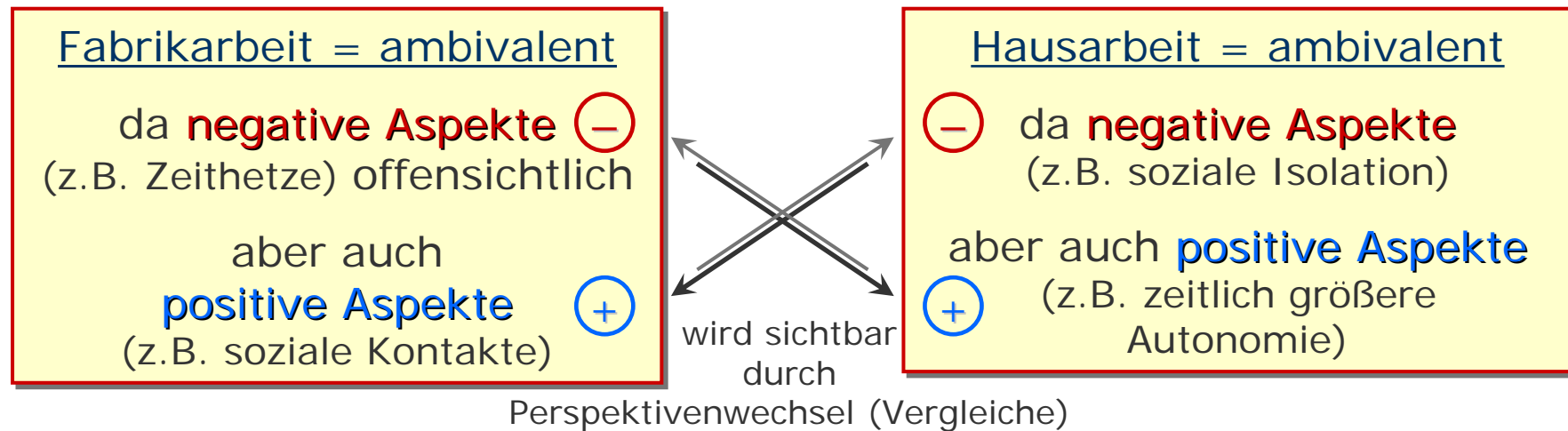
eine (charakteristischerweise) qualitative Studie,

die am Anfang der soziologischen und sozialwissenschaftlichen
(Frauen-)Forschung zur

Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit/Beruf und Familie von Frauen
im deutschen Sprachraum steht.

(interessant: steht nicht in Tradition der arbeitspsych. Forschung zu AZ)

Becker-Schmidt, R. (1980). Widersprüchliche Realität und Ambivalenz. Arbeitserfahrungen von Frauen in Fabrik und Familie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 705-725.



das Verhältnis von beidem ist auch ambivalent

Buchtitel v. Becker-Schmidt, Knapp & Schmidt (1984):
„Eines ist zuwenig, beides ist zuviel“

Abschließende Überlegungen

Im Anschluss an PERSPEKTIVENWECHSEL und AMBIVALENZ:

Möglich sind unterschiedliche und wechselseitige ...

- **Perspektiven**
 - **Vergleichsprozess**
 - **Bewertungsmaßstäbe**
- } im Rahmen d. individuellen **Zielsystems** v. Personen
(SOLL-Zustände, Diskrepanzen IST-SOLL-Zustände)

... die hinter den (Un-)Zufriedenheits-/Ambivalenz-Bewertungen stehen, die diese erst subjektiv verständlich machen, und die wohl nur in **offenen Interviews, qualitativen Studien** bzw. in der Praxis: im Rahmen von **Coaching, individueller Laufbahnberatung** ect. erfassbar sind

außer wie Beispielen bei Becker-Schmidt ...

- Vergleichende Bewertung v. Erwerbsarbeit aus Perspektive v. Hausarbeit (Bewertungsmaßstab)
- Vergleichende Bewertung v. Hausarbeit aus Perspektive v. Erwerbsarbeit (Bewertungsmaßstab)

... sind z.B. denkbar: ... 

Abschließende Überlegungen

- Bewertungen **beider Arten von Arbeit** (Erwerbs- & Hausarbeit) aus der Perspektive eines **übergeordneten Lebenszieles/Lebensentwurfes** von einem „gelungenen“, ganzheitlichen Leben, in dem Beruf und Familie „ausbalanciert“ sind
- **Prospektive** biographische Bewertungen der jetzigen beruflichen Stelle/des Arbeitsplatzes aus der Perspektive von **Zielen, die für den weiteren Lebenslauf wichtig** sind
- **Retrospektive** biographische Bewertungen der jetzigen Arbeit aus der Perspektive **früherer Ziele**

„Erklärung“
von genereller
(Un-)Zufriedenheit
und Formen bei
Bruggemann und
Strehmel

Bei Perspektivenwechsel: **Ambivalenz**

z.B. Unzufriedenheit, weil alte Ziele nicht erreicht, gleichzeitig auch Zufriedenheit, weil neue/modifizierte Ziele zum Teil erreicht sind und weiter realisierbar erscheinen

Abschließende Überlegungen

- Bewertung einzelner Aspekte von Arbeit aus der Perspektive anderer Aspekte (Bewertungsmaßstab: **Prioritäten im Zielsystem**)

Beispiele:

a) *Zufriedenheit mit sehr hohem Einkommen/Gehalt so hoch, dass dafür temporär ebenfalls hohe Belastungen/Zeitdruck ect. in Kauf genommen werden und nicht zu starker Unzufriedenheit führen*

„Erklärung“ von differenziert nach Einzelaspekten erhobenen Formen von (Un-)Zufriedenheit

b) **Ambivalenz bei konfligierenden Zielen mit gleicher Priorität:** *höchste Zufriedenheit mit Arbeitsinhalt (auf den „Leib“ zugeschnitten) geht bei freiberuflicher Tätigkeit u.U. einher mit höchster (Selbst-)Belastung und Stress durch Konkurrenzdruck, was zugleich hohe Unzufriedenheit bewirkt*

Abschließende Überlegungen

- **Soziale Bewertungen** genereller Art oder einzelner Arbeitsaspekte von aus Perspektive anderer bzw. aus Perspektive gesellschaftl. Leitbilder
Beispiele:
 - a) *Zufriedenheit mit Einkommen im Vergleich zu Personen(-Gruppen), die viel schlechter verdienen*
 - b) *Unzufriedenheit mit Einkommen im Vergleich zu Personen(-Gruppen), die viel besser verdienen*
 - c) *Ambivalenz bei Perspektivenwechsel*
- **Subjektiv komplexe Kombinationen aller denkbaren Perspektiven und Bewertungsmaßstäbe:**

Möglich sind unterschiedliche und wechselseitige ...

- **Perspektiven**
 - **Vergleichsprozess**
 - **Bewertungsmaßstäbe**
- } im Rahmen d. individuellen **Zielsystems** v. Personen
(SOLL-Zustände, Diskrepanzen IST-SOLL-Zustände)

... die hinter den (Un-)Zufriedenheits-/Ambivalenz-Bewertungen stehen, die diese erst subjektiv verständlich machen, und die wohl nur in **offenen Interviews, qualitativen Studien** bzw. in der Praxis: im Rahmen von **Coaching, individueller Laufbahnberatung** ect. erfassbar sind