

Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit von Organisationsmitgliedern

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung¹⁾

Detlef Müller-Böling, Köln



Dr. Detlef Müller-Böling ist Assistent am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung (Lehrstuhl Prof. N. Szyperski) der Universität zu Köln.

Die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder wird zunehmend als ein eigenständiges Ziel erkannt. Der Beitrag untersucht auf der Basis einer umfangreichen empirischen Studie die Bedeutung des Handlungsspielraums von Organisationsmitgliedern für ihre Arbeitszufriedenheit. Anhand des vorliegenden Datenmaterials wird deutlich, daß der Handlungsspielraum einen großen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit hat. Insbesondere mit zunehmendem Entscheidungsspielraum wächst die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder mit ihrer Arbeit. Darüber hinaus kann nachgewiesen werden, daß Differenzen in der Arbeitszufriedenheit von weiblichen und männlichen Organisationsmitgliedern ebenso wie zwischen Mitarbeitern in Industriebetrieben und öffentlichen Verwaltungen auf Unterschiede in den Handlungsspielräumen zurückzuführen sind. Der Handlungsspielraum erweist sich somit als eine bedeutsame Gestaltungsgröße für die Erreichung von mehr Arbeitszufriedenheit.

12. 32.

Die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder wird zunehmend als ein eigenständiges Ziel für die Gestaltung der Organisation erkannt. Anhand von Ergebnissen einer empirischen Untersuchung läßt sich zeigen, daß der Handlungsspielraum einen großen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit hat.

Arbeitszufriedenheit als Effizienzkriterium und Handlungsspielraum als organisatorisches Merkmal

Mit der differenzierteren empirischen Analyse von Organisationsstrukturen einerseits sowie einer situativen Betrachtung „optimaler“ Organisationsstrukturen andererseits rückt die Frage nach Kriterien für die Gestaltung der Organisation stark in den Vordergrund. Als Effizienzkriterien für organisatorische Strukturen werden einmal *ökonomische*, in zunehmendem Maße jedoch auch *humane Aspekte* genannt, die auf die Motivationen, Bedürfnisse und Interessen der Organisationsmitglieder abstellen²⁾. Im folgenden soll die *Arbeitszufriedenheit* der Organisationsmitglieder als *ein* Kriterium für das Vorliegen humaner Bedingungen innerhalb der Organisation herausgegriffen werden³⁾. Die Betrachtung der Arbeitszufriedenheit als Effizienzkriterium hat in der betriebswirtschaftlichen Diskussion keine lange Tradition. Vielfach wird auch heute noch der *Eigenwert* dieses Ziels bestritten und ihm lediglich ein *Funktionswert* dergestalt zugewiesen, daß hohe Arbeitszufriedenheit etwa auch zu einer höheren Leistung (z. B. durch Verringerung der Fehlzeiten oder größere Motivation) führe⁴⁾. Versteht man Arbeitszufriedenheit jedoch als ein *eigenständiges Ziel* der Organisation⁵⁾, das in Konkurrenz, Neutralität und/oder Komplementarität zu ökonomischen Zielen stehen kann, so verdient sie auch die gebührende wissenschaftliche Beachtung, sofern die Betriebswirtschaftslehre nicht die Realitätsnähe, die Verantwortung für den betrieblichen und akademischen Nachwuchs und die Entwicklung und Gestaltung zukünftiger Systeme vernachlässigen will⁶⁾.

Arbeitszufriedenheit von Organisationsmitgliedern als eine eigenständige organisatorische Zielsetzung wirft die Frage nach den *Aktionsparametern* bzw. Bedingungen zur Erreichung dieses Zieles auf. Als einer der Gestaltungsparameter wird in diesem Beitrag der individuelle Handlungsspielraum diskutiert. Begreift man organisatorische Regeln als Regeln zur Begrenzung von Handlungsspielräumen⁷⁾, so kann der Handlungsspielraum des Organisationsmitgliedes als Merkmal der Organisationsstruktur aufgefaßt werden, und zwar als organisatorisches Merkmal auf individueller Ebene.

■ *Arbeitszufriedenheit ist als ein eigenständiges Ziel der Organisation aufzufassen. Sie kann in Konkurrenz, Neutralität und/oder Komplementarität zu ökonomischen Zielen stehen. Organisatorische Regeln sind Regeln zur Begrenzung des individuellen Handlungsspielraums. Insofern kann der Handlungsspielraum eines Organisationsmitgliedes als Merkmal der Organisationsstruktur interpretiert werden.*

Die folgenden Ausführungen basieren auf einer empirischen Untersuchung, in deren Verlauf 443 Benutzer von computergestützten Informationssystemen zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit befragt wurden⁸⁾. Bei der Population handelte es sich um sogenannte „naive“ Benutzer, d. h. um Angestellte aus dem kaufmännischen (Rechnungswesen, Personal, Vertrieb etc.) und dem technischen (Konstruktion, Wartung etc.) Bereich, die in Input- und/oder Output-Beziehung zu einer ADV-Anwendung standen⁹⁾.

Arbeitszufriedenheit

● Ansätze zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit

Theoretische Ansätze zur Arbeitszufriedenheit sind recht vielfältig¹⁰⁾. Dementsprechend liegen auch eine Fülle von Operationalisierungsvorschlägen vor¹¹⁾. Allen Ansätzen mehr oder weniger gemeinsam ist das *Ausgrenzen relevanter Bereiche* der Zufriedenheit. Sowohl die Bedürfnisse, die befriedigt, die Aspekte der Arbeit, die betrachtet, und die Elemente des kognitiven Systems, die verglichen werden¹²⁾, sind grundsätzlich in ihrer Anzahl *unbegrenzt*, so daß bezogen auf die Arbeitssituation eine sinnvolle und für möglichst viele Fälle *repräsentative Auswahl* getroffen werden muß.

Im Rahmen einer ersten Betrachtung der Arbeitszufriedenheit als Effizienzkriterium für die Organisationsstruktur scheint eine detaillierte Aufgliederung nach verschiedenen Aspekten oder Dimensionen der Arbeitszufriedenheit nicht notwendig zu sein. Vielmehr genügt eine Erfassung als *Gesamtzufriedenheit* etwa in Form eines *Generalfaktors*, wie er auch in faktorenanalytischen Untersuchungen zum Aus-

druck kommt¹³). Als ein derartiges Instrument zur Ermittlung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit kann die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück angesehen werden¹⁴). Nicht zuletzt deswegen, weil die Verwendung einheitlicher Erhebungsinstrumentarien in Hinsicht auf die *Integrierbarkeit empirischer Forschungsergebnisse* erhebliche Vorteile verspricht¹⁵), fiel die Entscheidung, eine Kurzform dieser Skala in der vorliegenden Untersuchung einzusetzen.

● Die SAZ-Kurzform

Die SAZ ist eine aus 36 Items nach dem *Likert-Prinzip* (5 Antwortvorgaben) aufgebaute Skala¹⁶). Für umfangreichere Untersuchungen steht eine *Kurzform*, bestehend aus 8 Items, mit den *höchsten Trennschärfen* zur Verfügung. Diese Items repräsentieren am ehesten die Langform und geben damit am besten die *Gesamtzufriedenheit* über alle möglichen Aspekte der Arbeit wieder.

Die teststatistischen Werte der eigenen Untersuchung entsprechen denen aus früheren Stichproben weitgehend¹⁷). Auch der Mittelwert liegt mit $\bar{x} = 29$ genau bei dem anderer Angestelltenpopulationen¹⁸).

■ *Zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit in der empirischen Studie wurde mit der SAZ-Kurzform von Fischer und Lück ein bereits in zahlreichen Untersuchungen bewährtes Instrument eingesetzt, das insbesondere die Gesamtzufriedenheit der Organisationsmitglieder über alle Aspekte der Arbeit hinweg erfaßt.*

Handlungsspielräume von Organisationsmitgliedern

● Konzeptionelle Überlegungen

Die Diskussion darüber, was als Organisationsstruktur bzw. als „Organisation“ bezeichnet werden kann und wie dieses Phänomen sich offenbart, ist gerade in letzter Zeit aufgrund der Operationalisierungsnotwendigkeit im Zuge von empirischen Untersuchungen erneut entflammt. Dabei geht es unter anderem auch um die *Bezugsebene*, auf der die Organisationsstruktur erfaßt werden soll.

Im folgenden wird auf eine *individualbezogene Perspektive* Bezug genommen, die von den Regelungen ausgeht, von denen personelle Aktionsträger innerhalb der Organisation in ihrem Verhalten bestimmt werden. Als organisatorisches Merkmal dient somit der *individuelle Handlungsspielraum* des Organisationsmitgliedes. Es erscheint notwendig, den Handlungsspielraum anhand in der Literatur erkennbarer unterschiedlicher Ansätze kurz aufzuarbeiten. Bei dieser Analyse wird deutlich, daß Handlungsspielräume *mehrdimensional* zu interpretieren sind. Gleichzeitig werden unterschiedliche *Einfluß- bzw. Begrenzungsfaktoren* sichtbar¹⁹).

(1) Entscheidungsspielraum

Etlchen organisationstheoretischen Ansätzen liegt implizit oder explizit die Annahme zugrunde, daß die *Steuerung der Organisationsmitglieder* über die Vorgabe von Handlungsspielräumen erfolgt²⁰). Der Handlungsspielraum ist in diesen Überlegungen der Freiheitsbereich, der dem Aktionsträger innerhalb einer Organisation von der Kerngruppe²¹) zur Erfüllung seiner Aufgaben belassen wird. Frese bezeichnet daher Autonomie auch als den „Verzicht (der Kerngruppe, d. V.) auf die Verwirklichung des Ideals der simultanen Planung“²²). Kosiol sieht den Handlungsspielraum durch den Bestimmtheits- und Konkretisierungsgrad der Aufgabe festgelegt. „Vielfach werden die Bestimmungselemente (der Aufgabe, d. V.) *bewußt* in das *Ermessen* des ausführenden oder anordnenden Aufgabenträgers gestellt. Durch ihre nur generelle oder globale Formulierung will man dem Aufgabenträger einen entsprechend weiten *Spielraum* für die selbständige Aufgabensetzung und ihre Wahlmöglichkeiten verschaffen“²³).

Der Schwerpunkt bei dieser Betrachtung liegt damit *in den Entscheidungsmöglichkeiten des Organisationsmitgliedes über den eigenen Aufgabenvollzug*. Es kann daher auch unter Beachtung dieses Teilaspektes des Handlungsspielraums vom *Entscheidungsspielraum* des personellen Aktionsträgers gesprochen werden. Der Entscheidungsspielraum ist Ausdruck einer *vertikalen Spezialisierung* von Organisationen, d. h. unterschiedlicher *Aufgabenzuweisungen hinsichtlich planender, ausführender und kontrollierender*

*Aktivitäten*²⁴). Diese Aktivitäten werden im Rahmen der organisatorischen Strukturierung auf Stellen verteilt. Der Entscheidungsspielraum personeller Aktionsträger ist daher in erster Linie *Ausdruck der innerhalb der Organisation gesetzten Regeln*. Der *Entscheidungsspielraum* läßt sich somit definieren als

- *das Ausmaß der Freiheit von organisatorischen Regeln, oder*
- *die Möglichkeiten des Organisationsmitgliedes, nicht vorhandene organisatorische Regeln durch eigene Entscheidungen zu ersetzen.*

(2) Tätigkeitsspielraum

Neben der organisationstheoretischen Betrachtungsweise des Handlungsspielraums findet sich in der Literatur ein weiterer Kreis von Autoren, die den Handlungsspielraum mit der eingesetzten Produktions- und zunehmend auch Informationstechnologie in Verbindung bringen. Dabei wird die *Arbeitsteilung insbesondere in Abhängigkeit von der Technologie* als eine *horizontale Teilung* angesehen²⁵). So stellt Meissner den Handlungsspielraum als die Freiheit von technologisch bedingten Beschränkungen dar²⁶). Shepard leitet aus verschiedenen Mechanisierungsstufen Grade der Spezialisierung ab und diskutiert diese in Hinsicht auf verschiedene Aspekte von Handlungsspielräumen wie etwa Machtlosigkeit, Bedeutungslosigkeit und Autonomie/Verantwortlichkeit²⁷). Auch Fricke betrachtet Handlungsspielräume in erster Linie unter produktions-technischen Gesichtspunkten²⁸).

Alle hier angesprochenen Arbeiten beziehen sich auf die (durch bestimmte Technologien induzierte) *horizontale Spezialisierung*, die durch eine *Wiederholungsfrequenz der Tätigkeiten* gekennzeichnet ist²⁹). In Anlehnung an Ulich soll dieser Aspekt des Handlungsspielraums als *Tätigkeitsspielraum* bezeichnet werden³⁰). Der Tätigkeitsspielraum von Organisationsmitgliedern ist daher zu definieren als

- *das Ausmaß repetitiver Verrichtungen, das insbesondere in Abhängigkeit zu technologisch bedingten Regeln steht.*

In diesem Sinn kann auch von einem *Routinisierungsgrad*³¹) oder bereits bezogen auf die Perzeption der Organisationsmitglieder von einem *Monotoniegrad*³²) gesprochen werden.

(3) Freiheitsspielraum

Letztlich werden Handlungsspielräume jedoch nicht nur durch organisatorische oder technologisch bedingte Regelungen begrenzt, sondern auch über die *Erwartungen und Verhaltensweisen von Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen*³³. Dieser Aspekt ist bisher in erster Linie unter dem Gesichtspunkt informaler Strukturen diskutiert worden. Hier sind jedoch umfassender alle diejenigen Regelungen gemeint, die *nicht direkt auf die Aufgabenerfüllungsprozesse* gerichtet sind. Katz sieht gerade in diesem stärker auf die menschliche Interaktion bezogenen Handlungsspielraum den wichtigsten Entfaltungsbereich für Organisationsmitglieder mit geringem Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraum³⁴. Es erscheint daher sinnvoll, den Handlungsspielraum nicht nur durch organisatorische und technologisch bedingte Regelungen, sondern auch durch Aspekte, die als „*Führungsstil des Hauses*“ oder als „*Betriebsklima*“ bezeichnet werden können, determiniert zu sehen. Dieser Teilaspekt des Handlungsspielraums soll als *Freiheitsspielraum* bezeichnet werden. Der Freiheitsspielraum von Organisationsmitgliedern ist allgemein zu kennzeichnen als

– *Ausmaß der Freiheit von organisationsinternen sozialen Normen.*

Diese Normen können für die gesamte Organisation gelten und sind dann meist von einer *Kerngruppe* geprägt. Sie können jedoch auch nur auf eine *Arbeitsgruppe* bezogen sein und sind dann von jedem Mitglied der Arbeitsgruppe beeinflussbar. Eine Differenzierung in zwei Teilstrukturen soll hier jedoch nicht erfolgen, weil es für das einzelne Organisationsmitglied relativ unwichtig sein dürfte, ob etwa ein allgemeiner Leistungsdruck von der Kerngruppe oder von den Arbeitskollegen ausgeht. In jedem Fall handelt es sich um eine Norm, der er unterworfen ist und die seinen Handlungsspielraum einschränkt.

(4) Der Zusammenhang zwischen den Handlungsspielraum-Konstrukten

Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraum sind gleichermaßen auf den Grad der *Arbeitsteilung* gerichtet. Der Entscheidungsspielraum ist dabei von der *vertikalen Differenzierung* der Arbeit, d. h. der Trennung in planende, ausführende und kontrollierende Aktivitäten bestimmt. Or-

ganisationsmitglieder mit einem kleinen Entscheidungsspielraum sind nicht in der Lage, ihre ausführenden Arbeiten selbst zu planen und zu kontrollieren. Der Tätigkeitsspielraum ist dagegen auf die *horizontale* Spezialisierung gerichtet, d. h. den Grad der Arbeitsteilung bei ausführenden Aktivitäten. Daraus ergibt sich ein enger Beziehungszusammenhang zwischen Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraum dergestalt, daß ein großer Entscheidungsspielraum stets auch mit einem großen Tätigkeitsspielraum verbunden ist. Andererseits besteht keine *vollständig* komplementäre Beziehung zwischen den beiden Konstrukten³⁵. Denn ein großer Tätigkeitsspielraum ist nicht zwangsläufig mit einem großen Entscheidungsspielraum verbunden. Als Beispiel mag die Tätigkeit eines Sachbearbeiters in der öffentlichen Verwaltung dienen, der viele verschiedene ausführende Aktivitäten (großer Tätigkeitsspielraum) genau nach Richtlinien (geringer Entscheidungsspielraum) vollzieht.

Ein Beziehungszusammenhang zwischen *Entscheidungs- und Freiheitsspielraum* dürfte insofern bestehen, als Organisationsmitglieder mit großem Entscheidungsspielraum auch eher in der Lage sein werden, organisationsinterne soziale Normen zu beeinflussen und sich mithin Freiheitsspielräume zu verschaffen. *Freiheits- und Tätigkeitsspielraum* dürften dagegen unabhängig voneinander sein, da sich beide auf völlig unterschiedliche Begrenzungsfaktoren beziehen.

■ *Der Handlungsspielraum eines Organisationsmitgliedes stellt sich als ein mehrdimensionales Konstrukt dar, das aus*

- *dem Entscheidungsspielraum als dem Ausmaß der Freiheit von organisatorischen Regeln,*
- *dem Tätigkeitsspielraum als dem Ausmaß repetitiver Verrichtungen und*
- *dem Freiheitsspielraum als dem Ausmaß der Freiheit von organisationsinternen sozialen Normen besteht.*

● *Die Handlungsspielraum-Skalen*

Für die drei Teilstrukturen wurden entsprechend den konzeptionellen Überle-

gungen Fragebogeninstrumente entwickelt, die als *ESR-Skala* (für den Entscheidungsspielraum), *TSR-Skala* (für den Tätigkeitsspielraum) und *FSR-Skala* (für den Freiheitsspielraum) bezeichnet werden³⁶. Die Teilstrukturen sind – wie die empirischen Daten bestätigen – nicht gänzlich unabhängig voneinander (vgl. Tabelle 1). So steht der Entscheidungsspielraum in Zusammenhang mit den beiden übrigen Teilkonstrukten, wobei die Korrelationen allerdings nicht so hoch sind, daß man von identischen Konstrukten sprechen könnte. Tätigkeits- und Freiheitsspielraum sind offensichtlich *unabhängig* voneinander. Auf die Beziehungszusammenhänge zwischen den Teilkonstrukten wird im Verlauf des vierten Abschnitts zurückzukommen sein.

	TSR-Skala	FSR-Skala
ESR-Skala	.43	.41
TSR-Skala		.09

n = 442; Produkt-Moment-Korrelationen

Tabelle 1: Interskalen-Korrelationen

Empirisch ermittelte Zusammenhänge zwischen den Handlungsspielraum-Konstrukten und der Arbeitszufriedenheit

Zahlreiche Autoren heben teils mit, teils ohne Bezug zu empirischem Material hervor, daß die Arbeitszufriedenheit an den Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder gebunden ist. In den meisten Fällen wird davon gesprochen, *daß mit steigendem Handlungsspielraum auch die Arbeitszufriedenheit zunimmt*³⁷. Generell wird diese These durch die Ergebnisse der eigenen Untersuchung bestätigt. Aufgrund der Betrachtung der im vorigen Abschnitt erarbeiteten Teilstrukturen sowie durch die Einbeziehung von weiteren Variablen läßt sich diese Globalaussage jedoch präzisieren.

● *Handlungsspielraum-Konstrukte und Arbeitszufriedenheit*

(1) *Entscheidungsspielraum*

Der Korrelationskoeffizient zwischen der ESR-Skala und der SAZ-Kurzform beträgt $r = .55$ (vgl. Tabelle 2)³⁸. Das Ausmaß

organisatorischer Regelungen beeinflusst danach in einem erheblichen Maß die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder bei ihrer Arbeit.

- *Je mehr die Art und Weise der Aufgabenerfüllung festgelegt und dem Entscheidungsbereich des Aktionsträgers entzogen ist, desto weniger Zufriedenheit empfindet er bei der Arbeit.*

(2) Tätigkeitsspielraum

Auch der Beziehungszusammenhang zwischen der TSR-Skala und der SAZ ist mit $r = .44$ recht deutlich. Organisationsmitglieder mit *geringen Tätigkeitsspielräumen*, d.h. repetitiver Arbeit, verspüren demnach in der Regel weniger Zufriedenheit bei ihrer Arbeit als Aktionsträger mit abwechslungsreichen Tätigkeiten. Isoliert man jedoch den Einfluß des Tätigkeitsspielraums von dem des Entscheidungsspielraums, so läßt sich feststellen, daß der partielle Korrelationskoeffizient zwischen TSR-Skala und SAZ (bei Kontrolle der ESR-Skala) auf $r = .27$ fällt³⁹). Damit verbleibt für den Tätigkeitsspielraum zwar noch ein erheblicher eigenständiger Einflußanteil auf die Arbeitszufriedenheit, gleichzeitig wird jedoch auch deutlich, daß Tätigkeitsspielräume effektiv nur im Zusammenhang mit Entscheidungsspielräumen in Hinsicht auf die Zielsetzung Arbeitszufriedenheit gestaltet werden können.

- *Für die Gestaltungsarbeit ergibt sich daraus: Eine Vergrößerung des Tätigkeitsspielraums etwa durch job-rotation- oder durch job-enlargement-Maßnahmen ist für eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zumindest bei den hier befragten Benutzern von ADV-Anwendungen weniger sinnvoll als eine Vergrößerung des Entscheidungsspielraums etwa durch job-enrichment-Maßnahmen.*

(3) Freiheitsspielraum

Mit $r = .24$ fällt der Korrelationskoeffizient zwischen der SAZ und der FSR-Skala deutlich gegenüber den anderen beiden Teilkonstrukten des Handlungsspielraums ab (vgl. Tab. 2). Dementsprechend hätte das Ausmaß organisationsinterner sozialer Normen nur einen geringen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit der Organisa-

	SAZ			
	total	ESR-Skala kontrolliert	Subpopulation Bildung 1 n = 307	Bildung 2*) n = 131
ESR-Skala	.55	xxx	.52	.62
TSR-Skala	.44	.27	.39	.54
FSR-Skala	.24	.02	.23	.28

n = 438; Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson

*) Bildung 1: Organisationsmitglieder mit Volks- und Realschulbildung

Bildung 2: Organisationsmitglieder mit Gymnasial-, Fach- sowie Hochschulbildung

Tabelle 2: Korrelationskoeffizienten zwischen den Handlungsspielraum-Konstrukten und der Arbeitszufriedenheit

tionsmitglieder. Die Einflußbeziehung ver-schwindet darüber hinaus völlig, wenn man die Variable Entscheidungsspielraum zusätzlich kontrolliert. Da der Freiheitsspielraum mit dem Entscheidungsspielraum relativ stark korreliert ($r = .41$), mithin ein großer Freiheitsspielraum auch häufig mit einem großen Entscheidungsspielraum einhergeht, *läuft offensichtlich ein Einflußstrom vom Entscheidungs- über den Freiheitsspielraum zur Arbeitszufriedenheit*. Kontrolliert man daher den Entscheidungsspielraum, so ergibt sich ein partieller Korrelationskoeffizient zwischen Arbeitszufriedenheit und Freiheitsspielraum von $r = .02$. Das bedeutet, daß keine eigenständige Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Freiheitsspielraum von Organisationsmitgliedern vorliegt. Betrachtet man dieses Ergebnis, so darf man wohl annehmen, daß sich Arbeitszufriedenheit unabhängig von organisationsinternen sozialen Normen bildet. Begrenzungen des Freiheitsspielraums sind daher offensichtlich hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit von Organisationsmitgliedern wirkungsneutral. Diese Erkenntnis kann zu bedeutsamen Konsequenzen in Hinsicht auf die Gestaltung von Handlungsspielräumen führen⁴⁰).

- *Eine Beschränkung des Freiheitsspielraums hat – wenn sie losgelöst ist von einer Beschränkung des Entscheidungs- und/oder des Tätigkeitsspielraums – keine Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit.*

- *Der Handlungsspielraum als erklärende Variable*

Der hohe Wert eines Konstrukts Hand-

lungsspielraum für die Erklärung und Begründung von Arbeitszufriedenheit bei Organisationsmitgliedern mag an zwei Beispielen demonstriert werden.

(1) Arbeitszufriedenheit in der öffentlichen Verwaltung

Wie die Tabelle 3 ausweist, liegt die Arbeitszufriedenheit bei Organisationsmitgliedern einer *öffentlichen Verwaltungsorganisation*⁴¹) durchschnittlich um 4 Punkte unter denen *privatwirtschaftlicher Betriebe*. Die Frage nach den Gründen hierfür läßt sich schnell beantworten, wenn man die Mittelwerte für die beiden Subgruppen bezogen auf die ESR-, TSR- und FSR-Skala betrachtet. Aufgrund von Gesetzen, Rahmenentscheidungen, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften *ist der Entscheidungsspielraum bei der Aufgabenerfüllung in der öffentlichen Verwaltung deutlich geringer als in privatwirtschaftlichen Organisationen*⁴²). Durch die Mittelwerte der eigenen empirischen Untersuchung wird diese Annahme eindrucksvoll *bestätigt*⁴³). Entsprechend den auch bereits im Rahmen der konzeptionellen Überlegungen gemachten Aussagen sind Tätigkeits- und Freiheitsspielraum in öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen dagegen nicht unterschiedlich ausgeprägt, Kontrolliert man nunmehr den Einfluß der HSR-Skalen⁴⁴), so zeigt sich deutlich, daß unter Kontrolle des *Entscheidungsspielraums* die Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit bei öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen nivelliert werden.

- *Damit kann der Nachweis erbracht werden, daß Organisationsmitglieder in der öffentlichen Verwaltung nur deswegen niedrige Arbeitszufriedenheits-*

Variable	n	SAZ	ESR-Skala	TSR-Skala	FSR-Skala	SAZ		
						ESR-Skala	TSR-Skala	FSR-Skala
Art der Organisation								
öffentliche Verwaltung	94	26	11	16	15	28	26	26
privatwirtschaftliche Organisation	345	30	17	17	16	30	30	30
Geschlecht								
weiblich	107	27	13	16	14	29	29	28
männlich	335	29	17	17	16	29	29	29
Gesamt	439/442	29	16	17	16	29	29	29

Tabelle 3: Mittelwerte der SAZ sowie der Handlungsspielraum-Skalen, bezogen auf ausgewählte Subgruppen

werte aufweisen, weil sie mit einem geringeren Entscheidungsspielraum ausgestattet sind.

(2) Arbeitszufriedenheit bei weiblichen Organisationsmitgliedern

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn man die Arbeitszufriedenheit weiblicher Organisationsmitglieder betrachtet. Generell liegt ihr Arbeitszufriedenheitswert unter dem der männlichen Organisationsmitglieder. Aufgrund geringerer beruflicher Qualifikation erreichen sie jedoch auch nur unterdurchschnittliche Werte im Bereich der HSR-Skalen. Kontrolliert man daher den Einfluß der Handlungsspielraum-Konstrukte, so weisen weibliche Organisationsmitglieder die gleiche Arbeitszufriedenheit auf wie männliche.

► Wenn weibliche Organisationsmitglieder den gleichen Handlungsspielraum erhalten wie männliche Aktionsträger, sind sie auch ebenso mit ihrer Arbeit zufrieden. Der Handlungsspielraum erweist sich somit als die entscheidende erklärende Größe für den Beziehungszusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Geschlecht.

● Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von der Bildung der Organisationsmitglieder

Betrachtet man die Handlungsspielraum-Konstrukte nicht – wie im vorigen Abschnitt – selbst als intervenierende Variablen, sondern sucht man nach Störgrö-

ßen, die den Beziehungszusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Handlungsspielraum beeinflussen könnten, so erscheint es sinnvoll, zusätzlich die (Schul-)Bildung der Organisationsmitglieder in die Betrachtung mit einzubeziehen. Dabei ergibt sich generell ein höherer Korrelationskoeffizient für Organisationsmitglieder mit höherer Schulbildung (vgl. Tabelle 2). Tendenziell reagieren Organisationsmitglieder mit höherer Bildung auf kleine bzw. große Entscheidungs- und Tätigkeitsspielräume etwas intensiver und eindeutiger in Hinsicht auf die Zufriedenheit mit der Arbeit, was sich in jeweils höheren Korrelationskoeffizienten niederschlägt. In der Variablen Schulbildung scheint daher eine Erwartungshaltung bzw. ein Anspruchsniveau in Hinsicht auf die Freiheit von organisatorischen Regeln und die Routine bei der Arbeit mit erfaßt zu sein, die den Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit bei Organisationsmitgliedern zumindest teilweise moderiert. Andeutungsweise kommt dies auch beim Freiheitsspielraum zum Ausdruck. Grundsätzlich bleibt jedoch festzuhalten, daß der Beziehungszusammenhang zwischen Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraum auf der einen und Arbeitszufriedenheit auf der anderen Seite unabhängig vom Bildungsniveau eng bleibt. Der intervenierende Einfluß der Bildung auf den Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit ist relativ schwach.

► Die Arbeitszufriedenheit von Organisationsmitgliedern ist in starkem Maße durch ihren Handlungsspielraum bedingt. Dieser starke Beziehungszusammenhang verändert sich nur unbedeutend, wenn man Organisationsmitglieder mit unterschiedlichen Bildungsniveaus betrachtet.

■ Der Handlungsspielraum von Organisationsmitgliedern wird als Merkmal der Organisationsstruktur auf einer individualen Betrachtungsebene vorgestellt. Als ein für diese Ebene angemessenes humanorientiertes Effizienzkriterium wird die Arbeitszufriedenheit angesehen. Empirisch ermittelte Zusammenhänge zwischen verschiedenen Teilkonstrukten des Handlungsspielraums und der Arbeitszufriedenheit werden vorgetragen. Aus diesen Ergebnissen sind erste Hinweise für Gestaltungsstrategien zur Begrenzung von Handlungsspielräumen ableitbar.

Will man Handlungsspielräume allerdings konkret gestalten, so bieten die hier auf Perzeptionsmaßen beruhenden Operationalisierungen der HSR-Skalen noch keine ausreichenden Ansatzpunkte. Zusätzliche Informationen über die Bedingungen, organisatorischen Regeln, Produktions- oder Informationstechnologien, die zu großen oder kleinen Handlungsspielräumen führen, sind hierzu erforderlich. Erst wenn die Beziehungszusammenhänge zwischen derartigen „objektiven“ Kriterien und dem subjektiven Empfinden des Handlungsspielraums aufgedeckt sind, lassen sich Organisationen bewußt z. B. in Richtung großer Entscheidungsspielräume und damit hoher Arbeitszufriedenheit gestalten⁴⁵).

Weiterhin ist bei den hier vorgetragenen Ergebnissen zu beachten, daß aufgrund der Begrenzung auf humanorientierte Zielsetzungen lediglich die Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder als Effizienzkriterium betrachtet wurde. Zieht man ökonomische Zielsetzungen in die Betrachtung mit ein, so sind hinsichtlich der Gestaltung von Handlungsspielräumen sicherlich andere Schlußfolgerungen zu

ziehen. Gestaltungsrelevante Aussagen können allerdings erst dann generiert werden, wenn humanorientierte und ökonomische Zielsetzungen nicht nur isoliert, sondern auch in ihren Wechselbeziehungen betrachtet werden.

Anmerkungen und Literatur:

- ¹⁾ Der Beitrag stellt eine leicht gekürzte und überarbeitete Fassung eines auf dem Zweiten Workshop der Kommission für Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. in Schleiden/Eifel am 7. und 8. April 1978 gehaltenen Vortrages dar.
- ²⁾ Vgl. z. B. Grochla, Erwin; Welge, Martin: Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen. In: Pfohl, Hans-Christian; Rürup, Bert (Hrsg.): Wirtschaftliche Maßprobleme. Köln 1977, S. 73–91, hier S. 85 ff.; Grochla, Erwin; Thom, Norbert: Die Matrix-Organisation. Chancen und Risiken einer anspruchsvollen Strukturierungskonzeption. ZfB-Kontaktstudium, 1977, S. 193–203, hier S. 198 ff.
- ³⁾ Das Kriterium der subjektiven Zufriedenheit kann deswegen nicht als alleiniger Indikator angesehen werden, weil es sich stets um einen relativen Wert handelt; vgl. zu dieser Einschränkung auch Rosenstiel, Lutz von: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit. Berlin 1975, hier S. 23.
- ⁴⁾ Dieser häufig vermutete Zusammenhang läßt sich allerdings generell nicht nachweisen; vgl. dazu etwa die Sammelreferate von Brayfield, Arthur H.; Crockett, Walter H.: Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin, 1955, S. 396–424; Neuberger, Otto: Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse. Stuttgart – Berlin – Köln – Mainz 1974, S. 168 ff.; Vroom, Victor H.: Work and Motivation. New York 1964.
- ⁵⁾ Explizit tun dies etwa die folgenden Autoren: Child, John: The business enterprise in modern industrial society. London 1969, S. 84; Chmielewicz, Klaus: Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre. Reinbek 1975, S. 117, 121; Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter: Organisationslehre. Band 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. Bern – Stuttgart 1974, S. 160 ff.; Kappler, Ekkehard: Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Ein Versuch zur Weiterentwicklung der entscheidungs- und verhaltenorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Koubek, Norbert; Küller, Hans Dettlev; Scheibe-Lange, Ingrid (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung. Frankfurt/M. 1974, S. 163–184, hier S. 173 ff.; Kubicek, Herbert: Informationstechnologie und organisatorische Regelungen. Berlin – München 1975, S. 81; Marr, Rainer: Zum Beitrag der innerbetrieblichen Einstellungsforschung für die Gestaltung eines Personalinformationssystem. Papier, eingereicht zur Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., Linz 1976, S. 5 f.; Neuberger, Otto: Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart – Berlin – Köln – Mainz 1974, S. 9; Pleiß, Ulrich: Der anthropologische Aspekt einer Organisationstheorie der Unternehmung. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für Erich Kosiol. Berlin 1964, S. 11–51, hier S. 41 f.; Rosenstiel, L. von, a.a.O., S. 22; Staehle, Wolfgang H.: Organisation und Führung soziotechnischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie. Stuttgart 1973, S. 22 f.
- ⁶⁾ Zur Begründung, auch humanorientierte Zielsetzungen in das Aufgabenfeld der Betriebswirtschaftslehre einzubeziehen, vgl. detaillierter Müller-Böling, Detlef: Arbeitszufriedenheit bei Automatisierter Datenverarbeitung. Eine empirische Analyse zur Benutzeradäquanz computergestützter Informationssysteme. München-Wien 1978, S. 5 ff.
- ⁷⁾ Vgl. zu einer derartigen Betrachtung etwa Hickson, David J.: A convergence in organization theory. Administrative Science Quarterly, 1966, S. 224–237; Kubicek, H., a.a.O., S. 29 ff., insbes. S. 46.
- ⁸⁾ Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind ausführlich dargelegt in Müller-Böling, D., a.a.O.
- ⁹⁾ Vgl. zum Ausschluß von Systemspezialisten aus dem Benutzerbegriff auch Grochla, Erwin; Meller, Friedrich: Datenverarbeitung in der Unternehmung. Band 1: Grundlagen. Reinbek 1974, S. 91; zum Begriff des „naiven“ Benutzers etwa: Eason, Ken D.; Stewart, Tom F. M.; Damodaran, Leela: Interface problems in man-computer interaction. Papier, eingereicht zur IFIP-Conference: Human Choice and Computers, University of Technology Vienna, Austria, 1.–5. April 1974, veröffentlicht in: Mumford, Enid; Sackman, Harold (eds.): Human choice and computers. Amsterdam – New York 1975, S. 91–105, hier S. 3; Heibey, Hanns-Wilhelm; Lutterbeck, Bernd; Rohlf, Sabine; Schüler, Uwe: Auswirkungen der Datenverarbeitung auf den einzelnen Anwender und Organisationen, die die Datenverarbeitung anwenden. 1. Zwischenbericht des Forschungsvorhabens DV 2024, Institut für Informatik der Universität Hamburg, Oktober 1975, hier S. 34.
- ¹⁰⁾ Vgl. für einen Überblick etwa Neuberger, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit, a.a.O.
- ¹¹⁾ Vgl. z. B. Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit, a.a.O.
- ¹²⁾ Diese Betrachtung basiert auf der Unterscheidung nach bedürfnisorientierten, anreiztheoretischen und kognitiven Ansätzen als Konzepten der Arbeitszufriedenheit; vgl. Neuberger, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit, a.a.O., S. 140 ff.
- ¹³⁾ Ebenda, S. 165 ff.
- ¹⁴⁾ Fischer, Lorenz; Lück, Helmut E.: Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). Psychologie und Praxis, 1972, S. 64–76.
- ¹⁵⁾ Vgl. dazu detaillierter Müller-Böling, D., a.a.O., S. 16 f.
- ¹⁶⁾ Vgl. Fischer, L.; Lück, Helmut E., a.a.O., S. 65 ff.
- ¹⁷⁾ Vgl. Müller-Böling, D., a.a.O., S. 113 ff.
- ¹⁸⁾ Eine auf insgesamt 1216 Arbeitern basierende Mittelwertbildung ergibt einen um zwei Punkte niedrigeren Wert ($\bar{x} = 27$). Die Werte entstammen einer bisher nicht publizierten Zusammenstellung, die von Herrn Dr. Lorenz Fischer, Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln, freundlicherweise zur Verfügung gestellt wurde.
- ¹⁹⁾ Vgl. zum hier vorgetragenen Konzept des Handlungsspielraums auch Müller-Böling, D., a.a.O., S. 137 ff.
- ²⁰⁾ Vgl. zu dieser These Hickson, David J., a.a.O.
- ²¹⁾ Unter der Kerngruppe soll hier in Anlehnung an Kieser/Kubicek die Koalition innerhalb von Organisationen verstanden werden, die die Organisationsziele festlegt (dominierende Koalition); vgl. Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: Organisation. Berlin – New York 1977, S. 5 f.
- ²²⁾ Frese, Erich: Organisation und Koordination. Zeitschrift für Organisation, 1972, S. 404–411, hier S. 408.
- ²³⁾ Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962, S. 44; Hervorhebung nicht im Original.
- ²⁴⁾ Ähnlich Ulich, Eberhard: Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. REFA-Nachrichten, 1972, S. 265–275, hier S. 266.
- ²⁵⁾ Vgl. z. B. Siegman, Jack; Karsh, Bernhard: Some organizational correlates of white collar automation. Sociological Inquiry, 1962, S. 107–116, hier S. 109.
- ²⁶⁾ Vgl. Meissner, Martin: The long arm of the job: A study of work and leisure. Industrial Relations, 1971, S. 239–260.
- ²⁷⁾ Diese Aspekte gehen insbesondere auf Blauner, R.: Alienation and freedom Chicago 1964, zurück, der auf die Entfremdung repetitiver Arbeiten abhebt; vgl. Shepard, Jon M.: Functional specialization and work attitudes. Industrial Relations, 1969, S. 185–194.
- ²⁸⁾ Wobei die alleinige bzw. zwangsläufige Determinierung von Handlungsspielräumen durch Technologien von ihm bestritten wird; vgl. Fricke, Werner: Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industriepsychologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit. Bonn-Bad Godesberg 1975, insbes. S. 52 ff.
- ²⁹⁾ Vgl. Rosenstiel, L. von, a.a.O., S. 294 ff.
- ³⁰⁾ Vgl. Ulrich, E., a.a.O., S. 266.
- ³¹⁾ Vgl. Kubicek, H., a.a.O., S. 44; Kieser, A.; Kubicek, H., a.a.O., S. 327.
- ³²⁾ Vgl. Mayo, Elton: What is monotony? In: Walker, Charles A. (ed.): Technology, industry and man. New York u. a. 1968, S. 32–47, hier S. 33.
- ³³⁾ Von den drei Komponenten Organisationsstruktur, Technologie und Bezugsgruppe sehen auch Kieser, A.; Kubicek, H., a.a.O., S. 319 ff., die organisatorische Rolle determiniert.
- ³⁴⁾ Katz, Fred E.: Autonomy and organization. The limits of social control. New York 1968, hier S. 51 ff.
- ³⁵⁾ Dies wird etwa bei Ulich, E., a.a.O., S. 266, unterstellt, wenn der Beziehungszusammenhang schaubildlich durch eine Diagonale zwischen Ordinate und Abszisse dargestellt wird.
- ³⁶⁾ Vgl. zur Entwicklung der Skala und zu den Items Müller-Böling, D., a.a.O., S. 148 ff.
- ³⁷⁾ Vgl. etwa Aiken Michael; Hage, Jerald: Organizational alienation: A comparative analysis. American Sociological Review, 1966, S. 497–507, hier S. 497 ff.; Bierfelder, Wilhelm H.: Mitbestimmung und Arbeitszufriedenheit. Industrielle Organisation, 1975, S. 17–20, hier S. 19; Child, J., a.a.O., S. 93; Rosenstiel, L. v., a.a.O., S. 320 ff., der die Ergebnisse zahlreicher Studien zusammenfaßt; Shepard, Jon M., a.a.O., S. 193 sowie Westlander, Gunnels: Diskussionsbeitrag. In: Friedrichs, Günter (Hrsg.): Computer und Angestellte. Band 2. Frankfurt/M. 1971, S. 507–509, hier S. 507 ff.; abweichendes berichtet Lyons, Thomas F.: Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension and withdrawal. Organizational Behavior and Human Performance, 1971, S. 99–110, hier S. 99 ff., der eine positive Beziehung zwischen der Genauigkeit der Vorgabe von organisatorischen Regelungen und der Arbeitszufriedenheit feststellt.
- ³⁸⁾ Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson, ermittelt mit Hilfe des Programmes PEARSON CORR innerhalb des Programmpakets SPSS; vgl. Nie, Norman H.; Hull, C.; Jenkins, Jean G.; Steinbrenner, Karin; Bent, Dale H.: SPSS. Statistical package for the social sciences. 2nd ed., New York u. a. 1975, hier S. 280 ff. Alle Rechnungen wurden auf einer Cyber 76 am Rechenzentrum der Universität Köln durchgeführt.
- ³⁹⁾ Partielle Korrelationskoeffizienten errechnet mit Hilfe des Programms PARTIAL CORR, ebenda, S. 301 ff.
- ⁴⁰⁾ Auf die Bedeutung unterschiedlicher Strategien zur Beschränkung von Handlungsspielräumen für die Arbeitszufriedenheit weisen insbesondere Kieser, A.; Kubicek, H., a.a.O., S. 352 f., hin.
- ⁴¹⁾ Bei der in der Stichprobe enthaltenen Organisation der öffentlichen Verwaltung handelt es sich um einen Rentenversicherungsträger.
- ⁴²⁾ Vgl. zu dieser Aussage etwa auch Brinckmann, Hans; Grimmer, Klaus; Lenk, Klaus; Rave, Dieter: Verwaltungsauf-tomation. Thesen über Auswirkungen automatisierter Datenverarbeitung auf Binnenstruktur und Außenbeziehungen der öffentlichen Verwaltung. Darmstadt 1974, S. 36; sowie einen empirischen Beleg bei Pipke, Wolfgang: Freiräume im beruflichen Handeln. Empirische Ergebnisse zu den Einflußfaktoren der Handlungsspielräume von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Soziale Welt, 1977, S. 109–132, hier S. 116.
- ⁴³⁾ Hieraus läßt sich auch ein Hinweis für die Validität der Skalen ableiten; vgl. dazu Müller-Böling, Detlef: Die HSR-Skala. Ein Vorschlag zur Messung des Handlungsspielraums personeller Aktionsträger. Zweite, völlig überarbeitete Fassung des Arbeitsberichts Nr. 7 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, Februar 1978, S. 31 ff.
- ⁴⁴⁾ Gerechnet wurde hierfür eine multiple Klassifikationsanalyse mit Hilfe des Programms ANOVA in Verbindung mit OPTION 3 und STATISTIC 1; vgl. Nie u. a., a.a.O., S. 398 ff., insbes. 409 f. und 416 ff.
- ⁴⁵⁾ Einige dieser Beziehungszusammenhänge sind aufgezeigt in Müller-Böling, D.: Arbeitszufriedenheit bei Automatisierter Datenverarbeitung, a.a.O., S. 308 ff.

Summary:

The personal satisfaction of the individual members of an enterprise is receiving increasing recognition as an objective in organizational planning. In this article the author uses the results of an empirical study to examine the importance of freedom of action for the personal satisfaction of the individual within an enterprise. Available data shows that freedom of individual action does indeed play an important role, personal satisfaction is gaining as the scope for individual action is increased. Together with reflections on means of creating scope for individual action is increased. Together with reflections on means of creating scope for individual action, the author presents a detailed examination of the relationship between personal freedom of action and satisfaction at work.