

# ***Handwörterbuch der Verwaltung und Organisation (HdVO)***

*für Praxis und Ausbildung  
in der öffentlichen Verwaltung  
herausgegeben von  
Prof. Dr. Hans Strutz*

*Deutscher Gemeindeverlag  
Kohlhammer*

**CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek**

**Handwörterbuch der Verwaltung und Organisation:**

(HdVO); für Praxis u. Ausbildung in d. öffentl. Verwaltung / hrsg. von Hans Strutz. Mit e. Vorw. von Manfred Rommel. — Köln: Deutscher Gemeindeverlag, 1982.

ISBN 3-555-00467-0

NE: Strutz, Hans [Hrsg.]; HdVO

1982

Deutscher Gemeindeverlag GmbH und Verlag W. Kohlhammer GmbH  
Köln, Stuttgart, Berlin, Hannover, Kiel, Mainz, München

Verlagsort: 5000 Köln 40, Postfach 40 01 07

Gesamtherstellung Deutscher Gemeindeverlag GmbH Köln

Nachdruck, auch auszugsweise, verboten – Alle Rechte vorbehalten

Recht zur fotomechanischen Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages

Buch-Nr. G 0/232

# INHALT

	Seite
<i>Vorwort</i> .....	V
<i>Autorenverzeichnis</i> .....	XI
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XV
Ablauforganisation (Zöllner) .....	1
Arbeitnehmer im öffentl. Dienst (Schükri) .....	6
Arbeitsanalyse, s. Tätigkeitsanalyse	
Arbeitsbedingungen (Uhlig) .....	10
Arbeitsplatz (Fuß) .....	13
Arbeitsplatzbewertung (Steinmann) .....	18
Arbeitszeit (Fuß) .....	22
Arbeitszufriedenheit (Müller-Böling) .....	26
Archivwesen, s. Information und Dokumentation	
Aufbauorganisation (Mundhenke) .....	31
Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand AWV (Laß) ..	40
Automation, s. Rationalisierung und Automatisierung	
Automatisierte Datenverarbeitung (Fischer) .....	44
Autorität (Godehart) .....	50
Beamte (Schükri) .....	56
Bedürfnisse in Organisationen (Forster) .....	60
Betriebsklima, s. Organisationsklima	
Bibliothekswesen, s. Information und Dokumentation	
Bildschirmarbeit (Müller-Nobiling) .....	65
Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik BBB (Drechsel) .....	70
Bürger (Schumacher) .....	74
Bürgerinitiative (Guggenberger) .....	77
Bürgernahe Verwaltung (Gramke) .....	82
Bürokratie (Derlien) .....	89
Datenschutz (Bull) .....	94
Datenverarbeitung, s. Automatisierte Datenverarbeitung	
Delegation (Uhlig) .....	99
Dezentralisierung, s. Zentralisierung und Dezentralisierung	
Dienstweg (Limbach) .....	103
Dokumentation, s. Information und Dokumentation	
Eignungsdiagnostik (Müller) .....	107
Entscheidung (Mag) .....	111
Ergonomie (Fuß) .....	118
Finanzverfassung (Borrmann) .....	121
Finanzwirtschaft, öffentliche (Borrmann) .....	126
Fluktuation (Nieder) .....	130
Fort- und Weiterbildung (Mattern) .....	134
Führung und Leitung (Wagner-Zastrow) .....	139
Führungsrichtlinien (Eichhorn) .....	143
Führungsstil (Wunderer) .....	150
Führungssysteme (Laux) .....	158

## Inhaltsverzeichnis

Gemeindeverwaltung (Laux) . . . . .	161
Geschäftsordnung (Rempe) . . . . .	166
Gruppe (Godehart) . . . . .	169
Harzburger Modell (Eilsberger) . . . . .	172
Haushaltsplan (Borrmann/Schwanenberg) . . . . .	176
Hierarchie (Uhlig) . . . . .	182
Human Relations (Heinrich) . . . . .	185
Humanisierung (Brinckmann) . . . . .	190
Information und Dokumentation (Lutterbeck) . . . . .	195
Information und Kommunikation (Mag) . . . . .	207
Informationsmanagement (Hoffmann) . . . . .	213
Inстанz, s. Aufbauorganisation, Organisation	
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung KGST (Banner) . . . . .	217
Kompetenz (Uhlig) . . . . .	222
Konferenzen (Nick) . . . . .	224
Konflikt in Organisationen (Wagner) . . . . .	230
Kontrolle, interne (Blum) . . . . .	234
Kybernetik (Malik) . . . . .	239
Landesverwaltung (Uhlig) . . . . .	243
Leistungsanreize (Reichard) . . . . .	247
Leistungsbeurteilung (Hentze) . . . . .	252
Leistungsbewußtsein (Reinhart) . . . . .	260
Leitung, s. Führung und Leitung	
Leistungsorganisation (Laux) . . . . .	265
Linienorganisation (Graf Wolff Metternich) . . . . .	269
Management-Informationssysteme (Lehmann) . . . . .	272
Mitarbeiterbeurteilung (Boerger) . . . . .	275
Mitbestimmung (von Beckerath) . . . . .	284
Motivation (Weinert) . . . . .	289
Netzplantechnik (Müller-Hedrich) . . . . .	295
Operations Research (Fischer) . . . . .	303
Organigramm (Blum) . . . . .	309
Organisation (Lindelaub) . . . . .	317
Organisation und Individuum (Bosetzky/Heinrich) . . . . .	326
Organisationsberatung (Mundhenke) . . . . .	332
Organisationsentwicklung (Koch) . . . . .	336
Organisationsformen (Mundhenke) . . . . .	340
Organisationsklima (Bosetzky) . . . . .	347
Organisationsmethode (Schmidt) . . . . .	352
Organisationsplan, s. Organigramm	
Organisationspsychologie (von Rosenstiel) . . . . .	359
Organisationssoziologie (Wagner-Zastrow) . . . . .	363
Organisationstechniken, s. Organisationsmethode	
Organisationsuntersuchung (Mundhenke/Zöllner) . . . . .	366
Organisationswandel (Koch) . . . . .	372
Organisationswissenschaft (Strutz) . . . . .	376
Organisator (Lindelaub) . . . . .	379

## Inhaltsverzeichnis

Parkinsons Gesetz (Strutz) . . . . .	383
Personalentwicklung (Weinert) . . . . .	386
Personalplanung (Becker/Lange) . . . . .	390
Personalvertretung (Schükri) . . . . .	399
Planung (Müller-Ibold) . . . . .	403
Privatisierung (Rittershofer) . . . . .	409
Qualifikation (Uhlig) . . . . .	413
Rationalisierung und Automatisierung (Brinckmann) . . . . .	417
Recht (Loeser) . . . . .	422
Registratur, s. Information und Dokumentation	
Schichtarbeit (Frielingsdorf) . . . . .	431
Schriftgutverwaltung, s. Information und Dokumentation	
Selbstorganisation (Eilsberger) . . . . .	436
Stab (Sahl-Strutz) . . . . .	441
Statistik, amtliche (Benker) . . . . .	445
Stellenbeschreibung (Mundhenke) . . . . .	450
Stellenbewertung/Dienstpostenbewertung (Mundhenke) . . . . .	454
Stellenbildung, s. Aufbauorganisation, Organisation	
Streß (Voigt) . . . . .	458
Tätigkeitsanalyse (Landau) . . . . .	463
Teamarbeit, s. Zusammenarbeit	
Textverarbeitung (Jacobs) . . . . .	473
Verwaltung (Strutz) . . . . .	479
Verwaltungsakademie (Fabricius/Schmiedeberg) . . . . .	485
Verwaltungslehre (Scholz) . . . . .	489
Verwaltungsgeschichte (Johannsen) . . . . .	493
Verwaltungsökonomie (Scholz) . . . . .	497
Verwaltungsrecht (Loeser) . . . . .	500
Verwaltungsreform (Schimanke) . . . . .	506
Verwaltungssoziologie (Endruweit) . . . . .	512
Verwaltungsstudium (Lepper) . . . . .	515
Verwaltungswissenschaft (Koch/Strutz) . . . . .	520
Volkswirtschaftslehre der öffentl. Verwaltung (Scholz) . . . . .	523
Zentralisierung und Dezentralisierung (Laux) . . . . .	527
Zusammenarbeit (Britt/Bruderer) . . . . .	530
<i>Personenregister</i> . . . . .	537
<i>Sachregister</i> . . . . .	545

## Arbeitszufriedenheit

→ Arbeitsbedingungen → Arbeitsplatzbewertung → Bedürfnisse → Fluktuation → Human Relations → Leistungsanreize → Leistungsbewußtsein → Mitbestimmung → Motivation → Organisationsklima → Personalentwicklung → Streß → Tätigkeitsanalyse

### 1. Leistungs- und mitarbeiterorientierte Ziele der öffentlichen Verwaltung

Wie alle Organisationen hat auch die öffentliche Verwaltung zwei grundlegende Zielgruppen zu befriedigen: die Gruppe **leistungsorientierter** und die Gruppe **mitarbeiterorientierter** Ziele.

Leistungsorientierte Ziele sind auf die unter ökonomischen Gesichtspunkten erbrachten Leistungen der Organisation gerichtet. Hierzu gehört entsprechend dem ökonomischen Prinzip die Erbringung einer bestimmten Dienstleistung unter geringstmöglichen Kosten oder die Erbringung der bestmöglichen Dienstleistung unter bestimmten Kosten:

Die Qualität der Dienstleistung richtet sich einmal auf das Produkt selbst (etwa Höhe der Transfersumme, Qualität der Ausbildung), zum anderen auch auf Abnehmeraspekte wie Bürgernähe und empfundene Zufriedenheit mit der Leistung. Neben diese unstrittigen Aufgaben und Ziele treten die mitarbeiterorientierten Ziele, die sich u.a. auf sichere Arbeitsplätze, anspruchsvolle Tätigkeiten, körperlich und psychisch unschädliche Arbeitsplätze und nicht zuletzt Zufriedenheit mit der Arbeit richten. Das Verwaltungsmanagement hat sowohl die leistungsorientierten, als auch die mitarbeiterorientierten Ziele zu befriedigen. Inwieweit hierbei ein **Zieldilemma** besteht, ist nicht generell geklärt und offensichtlich nur bezogen auf den

## *Arbeitszufriedenheit*

Einzelfall zu untersuchen. Grundsätzlich läßt sich weder die „Kuh-These“ („Glückliche Kühe geben mehr Milch“) von der höheren Leistung zufriedener Mitarbeiter stützen (Brayfield und Crocket 1955; Vroom 1964, S. 184 f; Neuberger 1974 b, S. 168 ff.), noch finden sich ausreichende Belege für die „Peitschen-These“ („Gepeitschte Pferde laufen schneller“) von der Unvereinbarkeit zwischen hoher Leistung und großer Zufriedenheit (Müller 1974).

### **2. Konstituierende Merkmale der Arbeitszufriedenheit**

Akzeptiert man die Forderung nach Schaffung von Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter als eine Aufgabe für das Management der öffentlichen Verwaltung, so ist zu fragen, was Arbeitszufriedenheit bedeutet und wovon sie abhängig ist. Eine abschließende Antwort auf diese Fragen im Sinne einer umfassenden allgemein akzeptierten Definition bzw. Theorie existiert nicht. Vielmehr gibt es eine Reihe von Ansätzen, das Phänomen zu diskutieren (Neuberger 1974 a):

#### **2.1 Bedürfnisorientierte Ansätze**

Arbeitszufriedenheit liegt vor, wenn Bedürfnisse erfüllt sind (Mumford 1973, S. 193; v. Rosenstiel 1975, S. 409). Ausgangspunkt ist ein Ideal- oder Normalwert der Bedürfnisbefriedigung, an dem der **individuelle** Grad der Bedürfnisbefriedigung gemessen wird. Aus der Differenz zwischen dem individuellen Istwert und dem Ideal- bzw. Normalwert ergeben sich Abstufungen der Arbeitszufriedenheit, die aufgrund der Nichtberücksichtigung von Bedürfnissen lediglich Abstufungen der Unzufriedenheit darstellen.

#### **2.2 Anreiztheoretische Ansätze**

Arbeitszufriedenheit ist gegeben, wenn Zufriedenheit mit ausgewählten Objekten der Umwelt vorliegt. Ausgangspunkt ist also nicht mehr ein Bedürfnis, sondern unmittelbar die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit bestimmten Aspekten der Arbeit. Insofern treten bei dieser Betrachtungsweise nicht mehr nur Abstufungen der Unzufriedenheit, sondern durchaus auch verschiedene Stufen der Zufriedenheit auf. Zu den Objekten der Arbeitswelt, die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit erzeugen können, zählen das Verhältnis zum Vorgesetzten, der Arbeitsinhalt, die Arbeitsräume, die Bezahlung und vieles andere.

#### **2.3 Kognitive Ansätze**

Arbeitszufriedenheit liegt dann vor, wenn das kognitive System des Menschen ausgeglichen ist, d.h. Erwartungen, Hoffnungen, Einstellungen mit gegebenen Verhältnissen in Einklang stehen. Liegen „harmonische“ Verhältnisse vor, besteht Zufriedenheit, im anderen Fall Unzufriedenheit. Auch hier gibt es demnach lediglich Abstufungen der Unzufriedenheit mit der Arbeit.

Allen Ansätzen gemeinsam ist das Problem der Ausgrenzung relevanter oder zu betrachtender Bereiche der Zufriedenheit. Sowohl die Bedürfnisse, als auch die Aspekte der Arbeit, ebenso wie die Elemente des kognitiven Systems sind grundsätzlich von ihrer Anzahl her bezogen auf die einzelnen Individuen unbegrenzt, so daß für die Diskussion über eine Vielzahl von Beschäftigten eine repräsentative Auswahl von Zufriedenheitsaspekten getroffen werden muß.

Aus der Vielzahl der möglichen Faktoren, die mithin konstituierend für Arbeitszufriedenheit sind, werden immer wieder genannt (Neuberger 1974 a, S. 163; Evans/Laseau 1947; Neuberger/Allerbeck 1978; Fischer und Lück 1972):

Bezahlung, Verhältnis zu den Kollegen und zum Vorgesetzten, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Image der Organisation/Firma, Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalt.

Befragungen von Mitarbeitern über die Bedeutung dieser Faktoren für die Arbeitszufriedenheit sehen im deutschsprachigen Raum die Bezahlung an der Spitze, gefolgt von der Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie den interessanten und anspruchsvollen Arbeitsinhalten (Sand 1973, S. 50; Neuberger/Allerbeck 1978, S. 118 ff.). Im Gegensatz dazu belegen tiefere empirische Analysen die größere Bedeutung des Arbeitsinhaltes für die Arbeitszufriedenheit (Bunz/Schacht 1974, S. 173; Neuberger/Allerbeck 1978, S. 84 f.).

### 3. Messung der Arbeitszufriedenheit

Die Erfassung der Arbeitszufriedenheit kann zwei Zielen dienen, erstens der Wissensvermehrung über das Phänomen selbst, seine Hintergründe und Beziehungszusammenhänge, zweitens der Analyse betrieblicher Teilbereiche zum Zwecke der Gestaltung von Arbeits- und Organisationsbereichen. Im ersten Fall sind die Adressaten Wissenschaftler, deren Ergebnisse mittelbar und in der Regel mit erheblicher zeitlicher Verzögerung dem Management und den Mitarbeitern zugute kommen.

Im zweiten Fall sind unmittelbar Mitarbeiter und deren Interessenvertreter sowie Management und Arbeitgeber angesprochen, um die konkreten Ergebnisse im Rahmen des „Machtspiels“ der Organisation zu verwerten. Die Instrumente zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit, die in der Vergangenheit auch im deutschsprachigen Raum eingesetzt wurden, sind zahlreich. Sie reichen von einfachen Fragen (Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?) über Indikatoren wie **Fehlzeiten**, **Beschwerdehäufigkeit**, **Kündigungsrate** bis hin zu standardisierten Fragebatterien. Bei einer Diskussion dieser Instrumente kann es nicht um eine Alternative „objektive“ gegen „subjektive“ Erfassung gehen. Die subjektiven Eindrücke und Einschätzungen der einzelnen Mitarbeiter zu ihrer Arbeitssituation sind wesentliche, nicht zu unterschätzende Meinungsäußerungen, die ihren gewichtigen Platz neben Kriterien wie Fehlzeiten, Fluktuation oder Experteneinschätzungen etwa unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse haben müssen. Arbeitszufriedenheit ist stets ein subjektiver, aber auch ein relativer Wert, der sich aus dem Vergleich mit eigenen früheren oder anderen, gleichzeitigen Arbeitssituationen bildet (v. Rosenstiel 1977, S. 124 f.). Um diesen Vergleich auch intersubjektiv, d.h. zwischen verschiedenen Mitarbeitern in gleicher oder verschiedener Arbeitssituation vornehmen zu können, benötigt man **standardisierte Erhebungsinstrumente**. Im deutschen Sprachraum liegen zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit zwei Instrumente vor, die teststatistischen Gütekriterien weitestgehend genügen. Es handelt sich um den **Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)** von Neuberger (zusammenfassende Beschreibung in Neuberger/Allerbeck 1978) sowie die **Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)** von Fischer und Lück (1972). Beide Instrumente folgen dem anreiztheoretischen Ansatz, d.h. sie geben Aspekte der Arbeit vor, zu denen sich die Befragten äußern sollen.

#### 3.1 Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)

Im Arbeitsbeschreibungsbogen kann der Befragte in insgesamt 79 Fragen zu den folgenden Aspekten seiner Arbeit Stellung nehmen:

- Kollegen
- Vorgesetzter
- Tätigkeit (Arbeitsinhalt)
- Arbeitsbedingungen (Raum, Lärm, Temperatur)
- Organisation und Leitung (Betrieb als Ganzes, Leistungsfähigkeit, Betriebsleitung, Planung)
- Entwicklung (Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildung)
- Bezahlung

Darüber hinaus sind Antworten zur allgemeinen Arbeits- und Lebenszufriedenheit vorgesehen. Zum ABB liegen Werte von über 7 000 Personen aus verschiedenen Untersuchungen vor. Eine Eichung auf der Basis einer repräsentativen Stichprobe im Hinblick auf Alter, Geschlecht und Familienstand der Bevölkerungsstruktur der Bundesrepublik des Jahres 1976 ist vorgenommen. Der ABB bietet somit direkte Vergleichsmöglichkeiten individueller Werte der Arbeitszufriedenheit mit den Arbeitszufriedenheitswerten für Erwerbstätige in der Bundesrepublik (des Jahres 1976). Die Beantwortung erscheint problemlos, der zeitliche Aufwand für das Ausfüllen des Fragebogens dürfte bei max. 10 bis 15 Minuten liegen. Der Auswertungsaufwand ist

## Arbeitszufriedenheit

ebenfalls gering, setzt allerdings gewisse Grundkenntnisse der Statistik und gegebenenfalls der computergestützten Datenanalyse voraus.

### 3.2 Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)

Die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) ist ein aus 37 Aussagen bzw. Fragen bestehendes Fragebogeninstrumentarium, von dem bei der Langfassung 36 Aussagen ausgewertet werden. Eine Kurzfassung mit insgesamt 8 Aussagen steht zur Verfügung, die sehr hoch mit der Langfassung korreliert ( $r = 0,92$ ). Zur Langfassung liegen Werte von ca. 4 500 Personen vor, zur Kurzfassung zusätzlich noch einmal etwa 2 000 bis 3 000. Die Ergebnisse sind bisher lediglich als Einzelstudien publiziert (etwa Fischer/Lück 1972, v. Engelhardt/Lück 1973, Müller-Böling 1978), eine zusammenfassend interpretative Studie ist von Fischer in Arbeit. Wegen der geringeren Aussagenzahl ist das Ausfüllen des Fragebogens noch weniger zeitaufwendig als beim ABB. Der Auswertungsaufwand ist ebenfalls geringer, setzt allerdings ebenfalls Grundkenntnisse der Sozialforschung und Statistik voraus.

Die Kurzskala entspricht sehr stark der Dimension Tätigkeit beim ABB ( $r$  zwischen 0,61 und 0,74, Neuberger/Allerbeck 1978, S. 160). Da der Arbeitsinhalt im Gegensatz zu der von den Mitarbeitern explizit genannten Bezahlung (s.o.) als der wesentlichste Aspekt der Arbeitszufriedenheit anzusehen ist (Bunz/Schacht 1974, S. 173; v. Rosenstiel 1977, S. 124; Neuberger/Allerbeck 1978, S. 84 f.), scheint die Kurzform der SAZ ein besonders ökonomisches Verfahren zur Messung eines sehr bedeutenden Teils der Arbeitszufriedenheit zu sein.

## 4. Empirische Befunde zur Arbeitszufriedenheit

Global gefragt (Alles in allem sind Sie eher zufrieden oder eher unzufrieden mit Ihrer Arbeit?), ergibt sich in der Bundesrepublik jeweils ein hoher Prozentsatz von zufriedenen Mitarbeitern (je nach Untersuchung zwischen 75 und 85 Prozent). Arbeitszufriedenheit ist jedoch – wie bereits oben ausgeführt – nicht eine Alternative der Unzufriedenheit, sondern stellt sich als ein Kontinuum von starker Unzufriedenheit bis zu großer Zufriedenheit dar mit einer Vielzahl von Abstufungen und – nicht weniger bedeutend – mit mehreren Aspekten, die durchaus unterschiedliche Zufriedenheitsgrade aufweisen können. Darüber hinaus sind deutliche Differenzierungen bei verschiedenen Subgruppen der Gesamtbevölkerung feststellbar.

### 4.1 Arbeitszufriedenheit und individueller Handlungsspielraum

Im allgemeinen sind Mitarbeiter zu **Beginn** ihres Arbeitslebens (unter 20 Jahren) zufriedener, und zwar sowohl hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Kollegen, den Vorgesetzten, den Arbeitsbedingungen, der Organisation und Leitung sowie der Bezahlung als im Lebensabschnitt zwischen **20 und 30 Jahren**. Erst bei Mitarbeitern **über 50 Jahren** erreicht die Zufriedenheit wieder das Niveau der unter 20jährigen (Neuberger/Allerbeck 1978, S. 102 ff.). Dieser Zusammenhang gilt jedoch nicht für die Teildimension der Arbeitszufriedenheit, die auf den Arbeitsinhalt gerichtet ist. Dort scheint die Zufriedenheit von einem sehr tiefen Stand bei den unter 20jährigen kontinuierlich mit zunehmendem Lebensalter (zumindest bis zum 40. Lebensjahr) anzusteigen, um dann konstant zu bleiben.

Nach den Befunden einiger Untersuchungen sind weibliche Mitarbeiter unzufriedener mit ihrer Arbeit als ihre männlichen Kollegen (Hulin/Smith 1964, S. 88 ff.; Sand 1973, S. 45; Müller-Böling 1978, S. 225 ff.). Dies scheint jedoch weniger für die Zufriedenheit mit den Kollegen, dem Vorgesetzten, den physischen Arbeitsbedingungen sowie der Bezahlung zu gelten. Bei all diesen Aspekten weisen weibliche Mitarbeiter eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als ihre männlichen Kollegen (Neuberger/Allerbeck 1978, S. 106 ff.). Die größere Unzufriedenheit bezieht sich in erster Linie auf den bedeutendsten Faktor der Arbeitszufriedenheit, auf die Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten. Deutlich nachweisen läßt sich allerdings, daß die größere Unzufriedenheit von Frauen mit den aufgabenbezogenen Tätigkeiten ihrer Arbeit weniger auf eine persönlichkeitsbezogene oder biologische Erklärung, sondern vielmehr auf die in der Regel geringeren Entscheidungs- und Handlungsspielräume bei ihrer Tätigkeit zurückzuführen

## Arbeitszufriedenheit

ist. Frauen mit Tätigkeiten, die vom Arbeitsinhalt, der Verantwortung und der Abwechslung männlichen Arbeitsplätzen entsprechen, weisen in der Arbeitszufriedenheit keine Unterschiede im Verhältnis zu ihren männlichen Kollegen auf (Zink 1975, S. 317, 439; Stollberg 1968, S. 29; Müller-Böling 1979, S. 307). Frauen mit höher qualifizierten Arbeitsplätzen sind derzeit jedoch in unserer Gesellschaft noch recht selten.

Der **Handlungsspielraum**, der dem Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben verbleibt, scheint im übrigen der wesentlichste Faktor für eine größere oder geringere Arbeitszufriedenheit zu sein. Bezogen auf die SAZ-Kurzform, die – wie bereits hervorgehoben – in erster Linie die Zufriedenheit mit dem aufgabenbezogenen Inhalt der Tätigkeit erfaßt, ergibt sich zum individuellen Handlungsspielraum (Freiheit von organisatorischen Regelungen bei der Aufgabenerfüllung, Routine bei der Arbeit, Freiheit von betriebsinternen sozialen Normen, vgl. Müller-Böling 1978, S. 137 ff.) ein Korrelationskoeffizient von  $r = 0,56$  (Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson, Müller-Böling 1978, S. 224). Mithin ist bereits knapp ein Drittel der Gesamtvarianz der Arbeitszufriedenheit durch unterschiedliche Handlungsspielräume der Mitarbeiter erklärbar. Auch die These vom unterschiedlichen Anspruchsniveau, etwa im Hinblick auf anspruchsvolle Tätigkeiten, ist nur bedingt haltbar. Zumindest für Bürotätigkeiten gilt, fast unabhängig von der Schulbildung, daß die Mitarbeiter ein starkes Bedürfnis nach anspruchsvollen, verantwortungsvollen Tätigkeiten besitzen und dementsprechend ihre Arbeitszufriedenheit bei Tätigkeiten mit geringeren Handlungsspielräumen sehr viel niedriger ausfällt (Müller-Böling 1979, S. 307).

### 4.2 Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Dienst

Spezielle Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Dienst sind nicht bekannt. In den bereits genannten Untersuchungen sowie einer weiteren sind jedoch teilweise auch Mitarbeitergruppen des öffentlichen Dienstes, die in einigen Aspekten erhebliche Abweichungen zu Mitarbeitern der Wirtschaft aufweisen. So ist die Zufriedenheit von **Beamten** mit der Bezahlung erheblich höher als bei allen anderen Vergleichsgruppen einschließlich der außertariflichen Angestellten. Die Zufriedenheit mit den Kollegen, dem Vorgesetzten sowie den physischen Arbeitsbedingungen weicht dagegen nicht erheblich von der vergleichbarer Gruppierungen ab. Bezogen auf die **Arbeitsinhalte** sind **Beamte** jedoch sehr viel unzufriedener; sie stehen auf gleicher Stufe wie Lohnempfänger, die neben Auszubildenden die geringste Zufriedenheit aufweisen (Neuberger/Allerbeck 1978, S. 113 ff.). Höhere Werte als bei Arbeitern, aber ebenso deutlich geringere als bei Angestellten in privatwirtschaftlichen Betrieben ermittelt Müller-Böling (1978, S. 228 f.) für Angestellte und Beamte im öffentlichen Dienst. Dagegen zeigen Lehrer keine geringere Arbeitszufriedenheit als Angestellte in der Privatwirtschaft (v. Engelhardt/Lück 1973, S. 114). Erklärbar sind diese auf den ersten Blick widersprüchlichen Befunde wiederum durch die unterschiedlichen individuellen Handlungsspielräume, die bei der Arbeit zur Verfügung stehen. Bei Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung, die durch Gesetze, Rahmenentscheidungen, Rechts- und Verwaltungsverordnungen in ihren Entscheidungsspielräumen bei der Aufgabenerfüllung stark eingeengt sind (Brinckmann u.a. 1974, S. 36; Pippke 1977, S. 116), ergibt sich daraus auch eine geringere Zufriedenheit mit der übernommenen Tätigkeit. Sofern Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes gleiche Entscheidungsspielräume zugewiesen werden – wie etwa bei Lehrern –, ergeben sich auch keine gravierenden Unterschiede mehr in der Arbeitszufriedenheit (Müller-Böling 1979, S. 306 f.).

Detlef Müller-Böling

#### Literatur:

- Brayfield, A.H./Crockett, W.H.: Employee attitudes and employee performance; in: Psychological Bulletin, Vol. 52, 1955, S. 396–424
- Brinckmann, H./Grimmer, K. u.a.: Verwaltungsautomation. Thesen über Auswirkungen automatisierter Datenverarbeitung auf Binnenstruktur und Außenbeziehungen der öffentlichen Verwaltung, Darmstadt 1974

## Aufbauorganisation

- Bunz, A.R./Schacht, K.:* Subjektive Indikatoren der Arbeitswelt – Eine INFAS-Studie; in: Zapf (Hg.), Soziale Indikatoren. Konzepte und Forschungsansätze II, Frankfurt/M./New York 1974, S. 167–174
- Engelhardt, G. von/Lück, H.E.:* Aspekte der Arbeitszufriedenheit von Lehrern verschiedener schulischer Bereiche; in: Psychologie in Erziehung und Unterricht, Jg. 1973, S. 113–117
- Evans, C.E./Laseau, L.V.:* My job contest – An experiment in new employee relations methods; in: Personnel Psychology, Vol. 2, 1949, S. 1–16, 185–227, 311–367, 461–490
- Fischer, L./Lück, H.E.:* Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ); in: Psychologie und Praxis, Jg. 1972, S. 64–76
- Hulin, Ch. L./Smith, P.C.:* Sex differences in job satisfaction; in: Journal of Applied Psychology, Vol. 48, 1964, S. 88–92
- Müller, D.B.:* Zur Konvergenzthese marxistischer Sozialpsychologen. Eine Auseinandersetzung mit Ansätzen sozialpsychologischer Führungsforschung; in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 1974, S. 131–135
- Müller-Böling, D.:* Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung, München-Wien 1978
- Müller-Böling, D.:* Handlungsspielräume und Arbeitszufriedenheit von Organisationsmitgliedern; in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 1979, S. 303–308
- Mumford, E.:* Job satisfaction: A major objective for the system design process; in: Management Informatics, Vol. 2, 1973, S. 191–202
- Neuberger, C.:* Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974a
- Neuberger, C.:* Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974b
- Neuberger, O./Allerbeck, M.:* Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit, Bern/Stuttgart/Wien 1978
- Pippke, W.:* Freiräume im beruflichen Handeln. Empirische Ergebnisse zu den Einflußfaktoren der Handlungsspielräume von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung, in: Soziale Welt, Jg. 1977, S. 109–132
- Rosenstiel, L. von:* Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975
- Rosenstiel, L. von:* Messung und Arbeitszufriedenheit; in: Pfohl, H./Rürup, B. (Hg.), Wirtschaftliche Meßprobleme, Köln 1977, S. 109–127
- Sand, H.:* Fragen zur Arbeitszufriedenheit; in: Management International Review, Vol. 13, 1973, S. 45–55
- Stollberg, R.:* Arbeitszufriedenheit – theoretische und praktische Probleme, Berlin-Ost 1968
- Vroom, V.H.:* Work and Motivation, New York 1964
- Zink, K.J.:* Differenzierung der Theorie der Arbeitsmotivation von F. Herzberg zur Gestaltung sozio-technologischer Systeme, Frankfurt/M.-Zürich 1975