

*M. Foster*, London, *F. Herzberg*, Cleveland OH, *G. H. Hofstede*, Brüssel,  
*G. Jessup*, London, *R. Katz*, Cambridge MA, *H. E. Lück*, Leverkusen,  
*O. Neuberger*, München, *K. M. Rowland*, Urbana-Champaign IL, *G. Rühl*,  
Karlsruhe, *St. E. Seashore*, Ann Arbor MI, *D. Sirota*, Philadelphia PA,  
*A. R. Solem*, Minneapolis MN, *J. C. Susbauer*, Cleveland OH, *E. Ulich*,  
Zürich, *W. Weitzel*, Minneapolis MN.

Dank gebührt ferner in besonderem Maße den Unternehmern und Führungskräften, die die empirische Erhebung in ihren Betrieben ermöglichten und sich selber daran beteiligten. Ihre Einwilligung war schließlich keine Selbstverständlichkeit.

Für die Mitwirkung an der Vorbereitung und Auswertung der Erhebung danke ich meinen Assistenten lic. oec. *U. Baldegger* und lic. oec. *Chr. Trierenberg* sowie Herrn lic. oec. *A. Stettbacher* vom Rechenzentrum der Hochschule St. Gallen. Nicht zuletzt bedanke ich mich beim Sekretariat des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft, das unter der umsichtigen Leitung von Frau *M. Habersaat* die vorliegende Studie mit großem Einsatz technisch betreut hat.

St. Gallen/Losone, im Herbst 1980

Hans Jobst Pleitner

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	13
<b>Erster Teil</b>	
<b>Grundlegung</b>	15
<i>A. Projektorientierte Umschreibung der relevanten Begriffe</i> .....	15
1. Gewerbe und gewerbliche Betriebe .....	17
2. Arbeitszufriedenheit .....	26
<i>B. Die Konzeption der Untersuchung</i> .....	38
1. Zur Skepsis gegenüber empirischem Vorgehen .....	38
2. Festlegung des Untersuchungsgegenstandes .....	41
3. Vorbereitung des Erhebungsinstruments .....	44
4. Bildung der Stichproben .....	49
a) Auswahl der Betriebe .....	51
b) Auswahl der zu befragenden Personen .....	57
5. Durchführung, Kontrolle und Auswertung der Erhebung .....	59
<b>Zweiter Teil</b>	
<b>Elemente der Arbeitszufriedenheit in gewerblichen Betrieben aus der Sicht der eigenen Untersuchung</b>	66
<i>A. Leistung</i> .....	66
1. Abgeschlossenheit der Arbeitsaufgabe .....	67
2. Einsatz der Ideen und Fähigkeiten .....	70
3. Ausprägung des Selbstwertgefühls durch die Arbeit .....	73
4. Zusammenfassung .....	77

<b>B. Erwerb von Anerkennung .....</b>	<b>78</b>
1. Interne Anerkennung der Tätigkeit .....	79
2. Mit der Tätigkeit verbundenes externes Ansehen .....	83
3. Zusammenfassung .....	86
<b>C. Die Arbeit selbst als Bestimmungsfaktor der Arbeitszufriedenheit..</b>	<b>87</b>
1. Abwechslungsgrad der Arbeit .....	90
2. Freiheitsgrad der Arbeit .....	93
3. „Anmutungsqualität“ der Arbeit .....	95
4. Zusammenfassung .....	98
<b>D. Verantwortung und Kompetenzen .....</b>	<b>99</b>
1. Verantwortungsbereitschaft der Befragten .....	101
2. Verfügbarkeit von Kompetenzen .....	104
3. Zusammenfassung .....	106
<b>E. Entwicklungsmöglichkeiten .....</b>	<b>107</b>
1. Lernmöglichkeiten .....	109
2. Aufstiegs- bzw. Expansionsmöglichkeiten .....	112
3. Zusammenfassung .....	116
<b>F. Unternehmensorganisation und -führung .....</b>	<b>117</b>
1. Qualität der Führung .....	119
2. Organisation und Planung .....	125
3. Beteiligung der Mitarbeiter an Betriebsentscheidungen .....	130
4. Zusammenfassung .....	133
<b>G. Kontrolle .....</b>	<b>134</b>
1. Kontrolle versus Vertrauen .....	137
2. „Faire“ Behandlung der Mitarbeiter .....	139
3. Orientierung über Kontrollergebnisse .....	141
4. Zusammenfassung .....	143

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>11</b>
<b>H. Einkommen und Sozialleistungen</b> .....	143
1. Höhe und Gerechtigkeit des Einkommens .....	147
2. Sicherheit des Einkommens .....	151
3. Höhe versus Sicherheit des Einkommens .....	153
4. Zusammenfassung .....	155
<b>I. Menschliche Beziehungen</b> .....	156
1. Fachliche Zusammenarbeit im Betrieb .....	158
2. Persönliche Beziehungen durch den Betrieb .....	160
3. Güte des Betriebsklimas .....	163
4. Zusammenfassung .....	165
<b>J. Arbeitsbedingungen</b> .....	166
1. Gegebenheiten am Arbeitsplatz .....	168
2. Arbeitsweg und Arbeitszeit .....	173
3. Eigener Einfluß auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ....	178
4. Zusammenfassung .....	180

### *Dritter Teil*

<b>Die Gesamtarbeitszufriedenheit in gewerblichen Betrieben aus der Sicht der eigenen Untersuchung</b>	<b>182</b>
<b>A. Die Arbeitszufriedenheit als Globalgröße</b> .....	182
1. Übereinstimmung von Erwartungen und Wirklichkeit .....	184
2. Beurteilung der eigenen Karriere und Karriereaussichten .....	190
3. Zum Stellenwert der Arbeit im Leben .....	196
4. Zusammenfassung .....	199
<b>B. Die Arbeitszufriedenheit als Aggregat der Einzelfaktoren und im Gesamtvergleich</b> .....	200
1. Das Verhältnis der Einzelfaktoren zueinander und zur Global- gröÙe .....	200
2. Aggregierung der Einzelfaktoren und Gesamtvergleich .....	208
3. Zusammenfassung .....	219

*Vierter Teil*

<b>Auswirkungen und Konsequenzen in der gegebenen AZ-Situation</b>	<b>221</b>
<i>A. Mögliche Folgen von Arbeitsunzufriedenheit .....</i>	<i>223</i>
1. Absenzen .....	224
2. Leistungsmangel .....	225
3. Stellenwechsel .....	228
4. Zusammenfassung .....	229
<i>B. Angemessene betriebswirtschaftliche Beeinflussungsmaßnahmen ...</i>	<i>230</i>
1. Zur Beeinflussung der Ansprüche .....	230
2. Zur Beeinflussung der Gegebenheiten .....	234
a) Anerkennung .....	239
b) Einkommen .....	242
c) Entwicklungsmöglichkeiten .....	245
d) Arbeitsleistung .....	249
e) Organisation und Führung .....	251
3. Zusammenfassung .....	253
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>256</b>
<b>Anhang</b>	<b>281</b>
Tabellen .....	283
Zirkular an zu befragende Betriebe .....	509
Instruktionen für Interviewer .....	511
Fragebogen Mitarbeiter .....	514
Fragebogen Unternehmer .....	542
<b>Register</b>	
Autorenregister .....	565
Sachregister .....	571

## **Einleitung**

Dem Phänomen der Arbeitszufriedenheit wurde erstmals in den dreißiger Jahren systematisch nachgespürt. Seitdem ist eine lange Reihe von Publikationen zu diesem Thema erschienen, aber vorwiegend in den USA und mit Blickrichtung auf großindustrielle Verhältnisse. In Europa ist dieser Komplex erst in den letzten Jahren auf größeres wissenschaftliches Interesse gestoßen. Oft werden aber entsprechende Forschungsprojekte unternehmungsintern durchgeführt und nicht publiziert.

Andererseits stellt das Phänomen der Arbeitszufriedenheit eine Schlüsselgröße dar, die einen neuen Zugang zu zahlreichen betriebswirtschaftlichen bzw. betrieblichen Problemen verheißt, indem sie aus einer ungewohnten Optik betrachtet werden können. Wenn Analysen mit dieser Ausrichtung im Bereich der gewerblichen Unternehmen praktisch noch nicht durchgeführt worden sind (jedenfalls unseres Wissens noch nicht in der Schweiz), so schien uns dieser Mangel um so gravierender zu sein.

Die vorliegende Studie setzt sich zum Ziel, die Lücke auszufüllen. Sie beruht auf einer repräsentativen empirischen Erhebung in 85 Schweizer Betrieben, in denen insgesamt 77 Unternehmer und 405 Mitarbeiter interviewt wurden. Unsere Untersuchung bezieht sich auf die Feststellung, inwieweit Arbeitszufriedenheit in beiden Befragtengruppen verbreitet ist, und zwar einerseits im Vergleich gewerblicher und industrieller Arbeitnehmer sowie andererseits im Vergleich gewerblicher Arbeitnehmer und Unternehmer. Die empirischen Daten zur Situation sollen in Anregungen zur praktischen Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit ausmünden.

Daraus ergibt sich folgender Aufbau der Arbeit:

- Theoretische Grundlegung einschließlich Konzeption der Untersuchung (1. Teil)
- Auswertung der empirischen Daten zu einzelnen Zufriedenheitsfaktoren (2. Teil) und zur Arbeitszufriedenheit insgesamt (3. Teil)
- Auswirkungen und Konsequenzen in der vorgefundenen Situation (4. Teil).

Dieses Vorgehen bedingt einen recht erheblichen Umfang der Studie. Eiligen Lesern insbesondere in der Praxis empfehlen wir daher, den

ersten Teil nur zu überfliegen, sich im zweiten und dritten Teil auf das Studium der Zusammenfassungen nach jedem Kapitel zu beschränken und ihre Aufmerksamkeit auf den (kurzgefaßten) vierten Teil zu konzentrieren. Durch diesen Hinweis hoffen wir, nicht nur das Interesse der Fachkollegen zu finden, sondern auch Führungskräfte in den gewerblichen Betrieben für eine — auf jeden Fall lohnende — Beschäftigung mit der Schlüsselgröße Arbeitszufriedenheit zu gewinnen.

## ERSTER TEIL

### Grundlegung

#### A. Projektorientierte Umschreibung der relevanten Begriffe

Am Anfang jeder forschenden Tätigkeit steht für den Suchenden das Problem der Auswahl geeigneter Begriffe, die das gewählte thematische Objekt adäquat zu beschreiben gestatten oder zu gestatten scheinen. Dabei liegt für den Bearbeiter jeweils die Versuchung nahe, sich unbefangen an Begriffe der Umgangssprache zu halten, und zwar vor allem aus zwei Gründen: Einmal verheißt dieses Vorgehen bessere Verständlichkeit des fälligen Berichts für den interessierten, aber nicht spezialisierten Leser und damit größere Resonanz, als sie im Falle von Werken erwartet werden darf, die schon durch die Terminologie wissenschaftlich-esoterisch und damit für breite Leserkreise entmutigend wirken. Zum anderen verbindet sich diese Einstellung gewöhnlich mit der Überzeugung, daß die bewußt unreflektierte Verwendung umgangssprachlicher Begriffe sorgfältige Definitionen überflüssig macht, indem über den Inhalt zwischen dem Produzenten und den Konsumenten via gleiche, geläufige Alltagssprache Übereinstimmung angenommen wird.

Diese Überlegung liest sich wie ein Plädoyer für mehr Unbefangenheit und damit „Wirklichkeitsnähe“ in der Forschung und leuchtet auf den ersten Blick durchaus ein. Sie berücksichtigt jedoch nicht, daß der Konsens in vielen Fällen nur scheinbar besteht, wenn als wenig bestrittene Tatsache vorausgesetzt werden darf, daß die Inhalte, die mit denselben Begriffen in der Umgangssprache assoziiert werden, vom einen zum anderen Individuum recht weit voneinander verschieden sein können. Mehr noch kann sich die Sprache sogar bei einem einzelnen als ein „Labyrinth von Wegen“ erweisen, in dem man dieselbe Stelle kennt oder nicht, je nachdem, von woher man sich ihr nähert (Wittgenstein, 1969, S. 382).

Die Abneigung gegen Definitionen muß nicht begründet sein in der Illusion von Unbefangenheit in der Wissenschaft an einem Ort, wo es sie nicht geben kann. Andere Motive sind denkbar und wurden diskutiert.

Adorno etwa artikuliert einen massiven Vorbehalt gegenüber der Begriffsbildung in den Geisteswissenschaften, jedenfalls insoweit, als