

# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



MITARBEITER-  
ZUFRIEDENHEIT

Wer sich wohlfühlt,  
leistet mehr

Wie wichtig ist Empathie für gute Führung? // Mit Mindful Leadership Achtsamkeit trainieren //  
Vorbild Profisport: Die Vorteile von Regeneration während der Arbeitszeit





**Arbeitszufriedenheit  
messen:  
Drei Methoden im Vergleich**



**Arbeitszufriedenheit ist für Beschäftigte und Unternehmen ein relevantes Thema. Denn wer eine positive Einstellung zu seiner Tätigkeit hat, ist gesünder, arbeitet produktiver und wechselt seltener den Job. Doch wie kann man Arbeitszufriedenheit adäquat messen, um verlässliche Ergebnisse und Implikationen für die betriebliche Praxis ableiten zu können?**

In Deutschland wechselt etwa jede dritte Person im Laufe eines Jahres die Arbeitsstelle. Die Herausforderung, Beschäftigte zu ersetzen, ergibt sich jedoch nicht nur im Rahmen eines Beschäftigtenwechsels, sondern auch aufgrund von Fehltagen von noch angestellten Beschäftigten: 2022 hatte jede:r Beschäftigte im Durchschnitt 15 Fehltag(e). Kosten entstehen in beiden Fällen aber nicht nur dadurch, dass Beschäftigte vertreten oder ersetzt werden müssen. Beschäftigte mit einer Kündigungsabsicht sind oftmals bereits vor der tatsächlichen Kündigung demotiviert. Eine reduzierte Leistungsfähigkeit und -bereitschaft kann ebenso auftreten, bevor Beschäftigte krankheitsbedingt ausfallen. Viele Beschäftigte arbeiten erst mal krank – und damit weniger effektiv – weiter, bevor sie messbare Fehlzeiten aufweisen. Die Hintergründe für Fehltag(e), Kündigungsabsicht und die tatsächliche Kündigung sind jedoch nicht nur Erkrankungen oder ein attraktiveres Jobangebot. Der Grund liegt oft darin, dass die Beschäftigten nicht mehr *zufrieden* sind. Laut einer Überblicksarbeit von Judge und Klinger (2008) besteht ein signifikanter Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit mit Kündigungsentscheidungen. Darüber hinaus geht eine hohe Arbeitszufriedenheit mit weniger psychosomatischen Beschwerden und einem gesteigerten psychischen Wohlbefinden einher (Ferreira, 2019). Des Weiteren konnte die bisherige Forschung Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit mit dem Renteneintritt, der Arbeitsleistung und dem Commitment identifizieren (Ferreira, 2019; Judge & Klinger, 2008). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Arbeitszufriedenheit für Unternehmen und Beschäftigte ein

relevantes Thema ist. Arbeitszufriedenheit beeinflusst die Gesundheit, das Verhalten und die Einstellung der Beschäftigten zum Unternehmen. Dies kann erhebliche organisationale Auswirkungen haben. Daher ist es wichtig zu wissen, wie die Arbeitszufriedenheit verlässlich erfasst werden kann und wie auf Basis der Ergebnisse geeignete Maßnahmen abgeleitet werden können, die zu einer nachweisbaren Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten führen.

## Drei Methoden der Messung

Es gibt verschiedene Arten, Arbeitszufriedenheit zu messen. Vorab muss allerdings erwähnt werden, dass es keine Einigkeit über die beste oder eine standardmäßige Messmethode gibt. Die gewählte Methode ist hauptsächlich von der Fragestellung abhängig. Zu berücksichtigen sind weiterhin die Anzahl der zu befragenden Personen und deren Bereitschaft, einen Fragebogen auszufüllen. Im Folgenden werden drei mögliche Methoden vorgestellt:

- 1 Die *Ein-Item-Lösung*: Nur eine Frage wird zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit gestellt.
- 2 Die *Facetten-Lösung*: Mehrere Facetten der Arbeitszufriedenheit werden mit mehreren Fragen erhoben, wie zum Beispiel die Zufriedenheit mit den Aufstiegschancen, mit dem Arbeitsplatz oder mit den Führungskräften.
- 3 Das *Prozess-Modell*: Mehrere Facetten der Arbeitszufriedenheit und mehrere Einflüsse auf sie werden erhoben.



### Methode 1: Ein-Item-Lösung

Die Forschung hat zwischenzeitlich dargelegt, dass die Messung von Arbeitszufriedenheit über eine Ein-Item-Lösung für arbeitsbezogene Ergebnisse geeignet ist. Kritische Stimmen geben aber zu bedenken, dass das Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ zu vielschichtig sei, um es mit einer einzigen Frage zu erheben. Auch ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass sich eine befragte Person bei der Meinung über die eigene Arbeitszufriedenheit verschätzt oder sogar im Sinne des befragenden Unternehmens antwortet. Werden mehrere, deutlich differenziertere Fragen zur Arbeitszufriedenheit erhoben, können viele Befragte die Komplexität nicht durchschauen und antworten eher der eigenen Einstellung und Meinung entsprechend. Sicher ist jedoch, dass die Erhebung der Arbeitszufriedenheit durch nur ein Item kostengünstiger ausfällt. Außerdem ist dadurch der Zeitaufwand geringer, womit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass der Fragebogen ausgefüllt wird. Auch schließt man dadurch eine geistige Ermüdung der an der Befragung teilnehmenden Personen eher aus. Die Lösung, nur eine Frage zur Arbeitszufriedenheit zu stellen, kann verwendet werden, wenn Zusammenhänge zu relativ stabilen Variablen untersucht werden. Hierzu gehören Einstellungen, Persönlichkeitsvariablen oder die kognitive Leistungsfähigkeit. Zu berücksichtigen ist, dass eine einzelne Frage keine genauere Betrachtung der Ursachen von Arbeitszufriedenheit erlaubt. Wenn beispielsweise die Frage lautet: „Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer momentanen Arbeit?“, könnten die Beschäftigten auf einer Fünf-Punkte-Skala antworten: von „1 = sehr zufrieden“ über „2 = zufrieden“, „3 = teils/teils“ und „4 = unzufrieden“ bis zu „5 = sehr unzufrieden“. Hierbei ließe sich allerdings eine negative Einschätzung nicht auf das Gehalt, das Verhalten der Kolleg:innen und/oder Führungskräfte oder andere Einflussfaktoren zurückführen. Dazu bedarf es spezifischerer Fragen. Eine weitere Möglichkeit der Fragestellung wäre: „Wenn ich alle Aspekte meiner Arbeit berücksich-

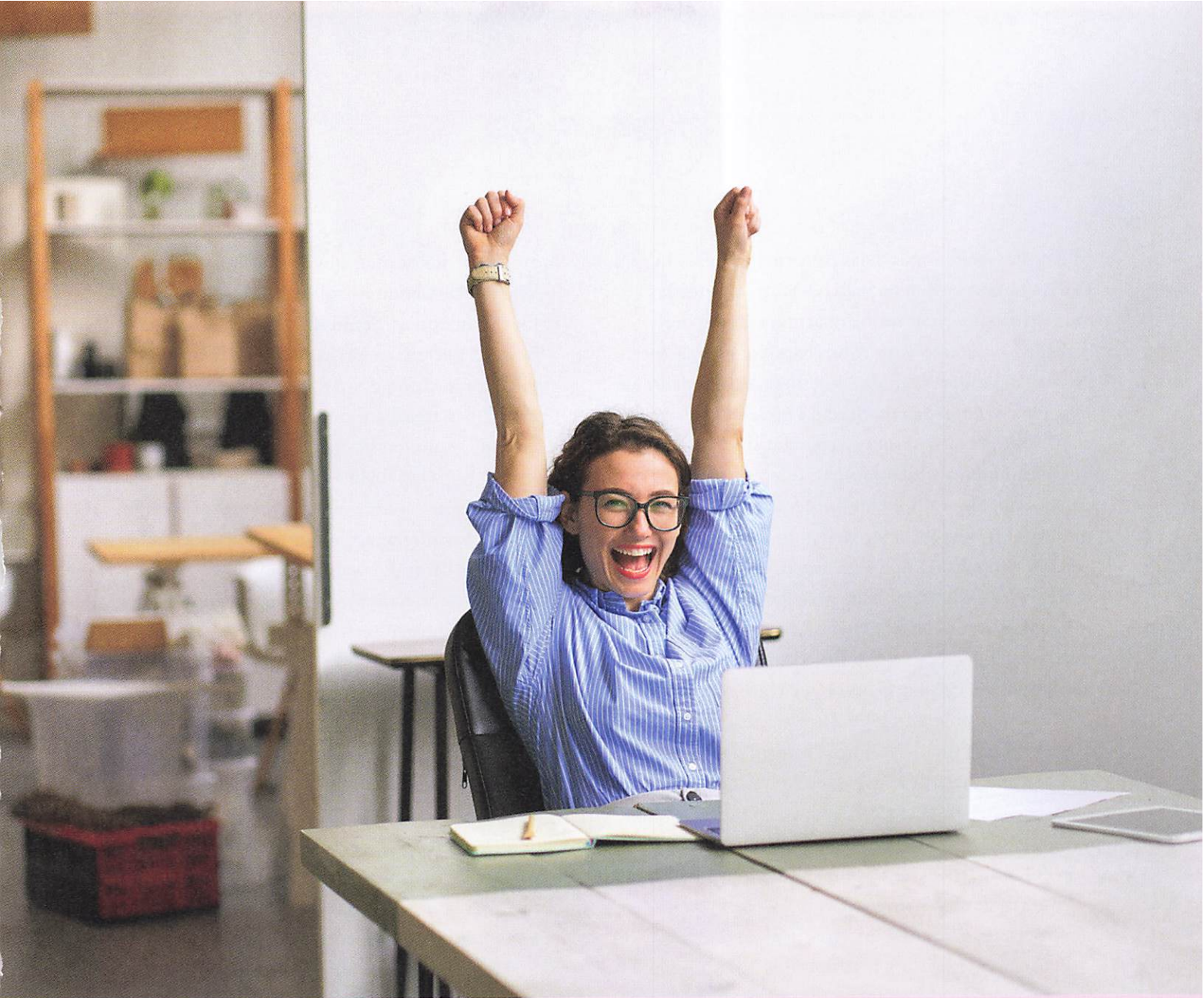
tige, bin ich in jeder Hinsicht mit meiner Arbeit zufrieden.“ Die Befragten könnten auf einer Fünf-Punkte-Skala antworten: von „1 = stimme überhaupt nicht zu“ über „2 = stimme nicht zu“, „3 = teils/teils“ und „4 = stimme zu“ bis zu „5 = stimme voll und ganz zu“.

### Methode 2: Facetten-Lösung

Die Befragung der Beschäftigten über die Facetten-Lösung ist weit verbreitet. Hierzu gibt es zahlreiche Messinstrumente, die sich über die Jahrzehnte bewährt haben, wie beispielsweise den Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978) oder die Skala zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück (1972).

Beim Einsatz dieser Skalen sind mindestens zwei Aspekte zu beachten. Zum einen haben sich die Arbeitsbedingungen seit den 1970er-Jahren deutlich verändert. Aspekte wie Arbeitszeitgestaltung, Digitalisierung, Informationsüberfluss und Arbeitsort (Stichwort: Homeoffice), die in den 1970ern noch nicht als relevant galten, haben heute nachweislich einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Daher sind alte Inventare heute nicht mehr uneingeschränkt empfehlenswert. Zum anderen muss die Verwendung von Fragebögen bestimmten Regularien folgen. Die Verlage, die diese Fragebögen veröffentlicht haben, oder aber die Autor:innen, die sie entwickelt haben, müssen ihre Einwilligung zu deren Einsatz geben. Bei alten Fragebögen steht man hier häufig vor Schwierigkeiten, weil die Autor:innen entweder nicht mehr erreichbar sind oder die Verlagshäuser nicht mehr existieren. Nun könnten diese Einschränkungen dazu motivieren, einen eigenen Fragebogen zu entwickeln, der neuere Aspekte umfasst und auch für den Betrieb frei verfügbar wäre. Davon ist aus zwei Gründen abzuraten. Zum einen stellt es eine große Herausforderung dar, einen aussagekräftigen Fragebogen zu entwickeln, der theorienbasiert, nicht manipulativ und zudem valide ist. Das ist aufwendig und teuer, und dazu bedarf es einer soliden akademischen Aus-





bildung. Zum anderen gibt es standardisierte Fragebögen, die frei verfügbar sind. Beispielsweise bietet das Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften GESIS mit ZIS ein kostenfreies „Open Access Repository“ für Messinstrumente an ([zis.gesis.org](https://www.zis.gesis.org)). Ein einfach einzusetzendes und auszuwertendes Instrument zur Erhebung von Facetten der Arbeitszufriedenheit ist etwa der „Employee Experience Questionnaire“ (EXQ) von Fischer et al. (2021).

### **Methode 3: Prozess-Modelle**

Die letzte hier vorgestellte Möglichkeit zur Erhebung von Arbeitszufriedenheit sind Prozess-Modelle. Diese sind dazu geeignet, nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ die Arbeitszufriedenheit zu bestimmen. Eines dieser Modelle ist das „Zürich

Model Revisited“ (Ferreira, 2019), das auf Basis des Zürcher Modells von Bruggemann et al. (1975) entwickelt wurde. Demnach kann die Entstehung und Veränderung von Arbeitszufriedenheit mit vier Kernvariablen beschrieben werden. Die erste Kernvariable ist der Soll-Ist-Wert-Vergleich. Beschäftigte werden mithilfe von insgesamt 22 Facetten der Arbeitszufriedenheit nach ihren Erwartungen an die eigene Arbeitsstelle und den tatsächlichen Gegebenheiten befragt. Die Wichtigkeit der einzelnen Facetten für die Beschäftigten wird ebenfalls erhoben. Die zweite Kernvariable bezieht sich auf wahrgenommene (Un-)Kontrollierbarkeit bei der Arbeit. In Studien konnte belegt werden, dass erhöhte psychische Belastung am Arbeitsplatz zu wahrnehmbarer Unkontrollierbarkeit führt. Die drit-



te Kernvariable umfasst das Anspruchsniveau. In Abhängigkeit von dem Soll-Ist-Wert-Vergleich von Arbeitssituation und Erwartungen und der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit kann dieses Niveau verändert werden, um einer unangenehmen Diskrepanz entgegenzuwirken. Die letzte Kernvariable sind Problemlösungsversuche, die entweder vorgenommen werden können oder ausbleiben. Auch mangelnde Problemlösungsversuche gehen mit erhöhter psychischer Belastung einher. Alle vier Kernvariablen ergeben in ihren unterschiedlichen Ausprägungen verschiedene Arbeitszufriedenheitstypen. Zur Erhebung der Kernvariablen steht der „Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen“ (FEAT) zur Verfügung ([www.arbeitundmensch.de](http://www.arbeitundmensch.de), Ferreira, 2009). Die Erhebung mit 36 Items ist aufwendig, und zur Auswertung bedarf es einer gewissen Fachkompetenz. Die Vorteile dieser Erhebung für Betriebe sind:

- 1 Sie erhalten eine Liste der höchsten und geringsten Wichtigkeit von Facetten, zum Beispiel Ordnung am Arbeitsplatz oder ausreichende Pausen. Hierdurch wird es möglich, im Betrieb für unangenehme Tätigkeiten und Arbeitszeiten, die immer vorkommen können, ein Bonus-Malus-System einzurichten. Wenn der Betrieb weiß, dass es den Beschäftigten am wichtigsten ist, Verantwortung übernehmen

zu können, könnten ungeliebte Aufgaben mit vermehrter Verantwortung gekoppelt werden.

- 2 Der momentane Stand der Arbeitszufriedenheit im Betrieb ist nicht so aussagekräftig wie die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit. Der FEAT, basierend auf dem „Zurich Model Revisited“, ermöglicht es, Veränderungen auf Basis der Kernvariablen zu identifizieren. So sind zum Beispiel andere Maßnahmen zu ergreifen, wenn Messungen zeigen, dass Beschäftigte im Laufe der Zeit die wahrgenommene Kontrollierbarkeit verlieren, als dann, wenn sie ihr Anspruchsniveau senken.

Zusammenfassend haben alle drei Methoden zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit Vor- und Nachteile, die in Tabelle 1 dargestellt sind.

Für die betriebliche Praxis ist die Frage wichtig, warum die Arbeitszufriedenheit erhoben werden soll. Arbeitszufriedenheit ist kein Selbstzweck. Durch die Erhebung von Arbeitszufriedenheit können sehr viele Gestaltungspotenziale im Betrieb aufgezeigt werden. Hierzu ist es aber erforderlich, neben der Arbeitszufriedenheit auch weitere Aspekte des betrieblichen Alltags zu erfassen und mit den Arbeitszufriedenheitswerten statistisch auszuwerten. Beispielsweise können kurzfristig Beschäftigte andere Arbeitszufriedenheitswerte aufweisen als dauerhaft

**Tabelle 1:** Vor- und Nachteile der Erhebungsmethoden zur Arbeitszufriedenheit

Erhebungsmethode	Vorteile	Nachteile
Ein-Item-Lösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostengünstig</li> <li>• Mehr Teilnehmende wegen weniger Zeitinvestition</li> <li>• Zusammenhänge zu stabilen Variablen gesichert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ursachen der Arbeitszufriedenheit nicht nachvollziehbar</li> <li>• Befragte antworten gegebenenfalls unternehmenskonform</li> <li>• Personen können sich verschätzen</li> </ul>
Facetten-Lösung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene Aspekte der Arbeitszufriedenheit werden betrachtet</li> <li>• Zusammenhänge können berechnet werden</li> <li>• Antworten können nur sehr schwer (sinnvoll und unbeeinträchtigt) manipuliert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualität des Fragebogens muss gewährleistet sein</li> <li>• Erlaubnis zum Einsatz des Fragebogens muss vorliegen</li> <li>• Auswertung (je nach Instrument) aufwendiger</li> </ul>
Prozess-Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungen und Entstehung von Arbeitszufriedenheit können aufgezeigt werden</li> <li>• Vielfältige Gestaltungshinweise können abgeleitet werden</li> <li>• Vorteile vor allem bei mehrfachen (jährlichen) Messungen</li> <li>• Beratung oder Coaching einzelner Personen möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwendige Erhebung und Auswertung</li> <li>• Fachkompetenz erforderlich</li> </ul>



## „Nur wenn die unzufriedenen Beschäftigten ebenso teilnehmen wie die zufriedenen, werden aussagekräftige Ergebnisse erzielt.“

angestellte Beschäftigte. Ältere Beschäftigte sind in der Regel zufriedener mit der Tätigkeit als jüngere. Männer sind durchschnittlich zufriedener als Frauen und so weiter. Wenn diese Aspekte beispielsweise in einem Mantelbogen gleichzeitig mit der Arbeitszufriedenheit erhoben werden, können zahlreiche Stellschrauben zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit abgeleitet werden.

### Implikationen für die betriebliche Praxis

Reicht es nun aus, geeignete Messinstrumente zu verwenden, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen? Die Frage ist mit einem klaren Nein zu beantworten. Für aussagekräftige Ergebnisse wird eine gewisse Anzahl an Teilnehmenden benötigt, vor allem sofern eine schriftliche beziehungsweise Online-Befragung durchgeführt wird. Folglich ist


hierbei die Gewinnung möglichst vieler Personen zur Befragungsteilnahme von hoher Bedeutung. Die größte Herausforderung hierbei ist es, auch die unzufriedenen Beschäftigten, die ein niedrigeres Commitment zeigen und vielleicht schon innerlich gekündigt haben (Ferreira, 2019), zur Befragungsteilnahme zu motivieren. Denn nur wenn die unzufriedenen Beschäftigten ebenso teilnehmen wie die zufriedenen, werden aussagekräftige Ergebnisse erzielt. Um das zu erreichen, ist es ratsam, die Befragung anonym durchzuführen. Dieses Vorgehen kann das Vertrauen in die Befragung – und damit die Teilnahmebereitschaft – fördern. Dementsprechend sollten die Ergebnisse nicht personenbezogen, sondern nur aggregiert ausgewertet werden, um das Zurückführen von Antworten auf eine einzelne Person ausschließen zu können. Darüber sollten die Beschäftigten bereits vor dem Start der Befragung informiert werden. Der Zweck und das Vorgehen bei der Befragung sollten den Beschäftigten mit ausreichendem Vor-



lauf erklärt werden, um die Akzeptanz zu steigern. Die Ergebnisse der Befragung sollten zeitnah allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden. Eine ausreichende Information aller Beteiligten vor, während (hier bietet sich zum Beispiel eine Mitteilung an die Beschäftigten zum aktuellen Stand der Befragung an) und nach der Befragung trägt zur Vertrauensbildung und Transparenz bei. Die Belegschaft bringt Betriebsärzt:innen sowie dem Betriebsrat in der Regel ein hohes Vertrauen entgegen. Daher ist es sinnvoll, diese aktiv in die Befragung einzubeziehen.

Hat ein Unternehmen gute Werte bei der Arbeitszufriedenheit erzielt, kann dieses Ergebnis auch als Eigenwerbung platziert werden, beispielsweise auf der eigenen Website. Ein Unternehmen mit zufriedenen Beschäftigten gilt als attraktiv. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist dies ein gutes Argument. Jedoch sollte sich ein Unternehmen nicht auf durchschnittlich guten Werten hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit ausruhen. Ein guter Gesamtwert bedeutet nicht, dass die Arbeitszufriedenheit über jedes Team hinweg gleich hoch ist. Hier gilt es, genauer hinzuschauen und gegebenenfalls teamspezifische Maßnahmen abzuleiten, die beispielsweise in einem Maßnahmenworkshop ermittelt werden. Dadurch, dass die Ergebnisse ernst genommen werden und damit auch die Meinung der Beschäftigten wertgeschätzt wird, kann ebenso die Arbeitszufriedenheit erhalten oder sogar gesteigert werden. Wertschätzung der Beschäftigten ist ein Aspekt, der bedeutsam zur Arbeitszufriedenheit beiträgt.

Eine richtige Messung von Arbeitszufriedenheit ist zusammenfassend allenfalls eine Grundlage zur Arbeitszufriedenheit in Organisationen. Vielmehr ist es eine ständige Aufgabe und Herausforderung, diese Arbeitszufriedenheit tagtäglich zu erhalten beziehungsweise zu fördern. Denn nur so kann jede Organisation ihren eigenen Beitrag für zufriedene Beschäftigte leisten, die produktiv arbeiten und gern im Unternehmen bleiben.

LITERATUR: 

**Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E.** (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Hans Huber.

**Ferreira, Y.** (2009). FEAT-Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen. Zukunftsperspektive für das Züricher Modell. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(4), 177–193.


**Ferreira, Y.** (2019). *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Stuttgart: Kohlhammer.

**Fischer, L. & Lück, H. E.** (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 64–76.

**Fischer, J. A., Hüttermann, H. & Werther, S.** (2021). Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). *GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften*. Abgerufen von doi.org/10.6102/zis304

**Judge, A. T. & Klinger, R.** (2008). Job Satisfaction. In M. Eid & R. J. Larsen (Hrsg.). *The Science of Subjective Well-Being* (S. 393–413). New York, NY: The Guilford Press.

**Neuberger, O. & Allerbeck, M.** (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*. Bern: Verlag Hans Huber.

DIE AUTORINNEN: **Prof. PD Dr. habil. Yvonne Ferreira**

Diplom-Psychologin, Professorin für Wirtschaft und Psychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Privatdozentin an der TU Darmstadt.

[yvonne.ferreira@fom.de](mailto:yvonne.ferreira@fom.de)

**Dr. Bettina Maria Zweck**

Diplom-Psychologin, systemischer Coach, Dozentin für Wirtschaft und Psychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Mit-Geschäftsführerin der B&C SALUTION GmbH.

[bettina.zweck@fom.de](mailto:bettina.zweck@fom.de)

