

Intrinsische und extrinsische Arbeitszufriedenheit im betrieblichen Alltag

Yvonne FERREIRA¹, Mike ARR-YOU¹, Hans-Dieter SCHAT²

¹ *Institut für Wirtschaftspsychologie,
FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Franklinstraße 52,
D-60486 Frankfurt*

² *Institut für Public Management,
FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Steubenstraße 44,
D-68163 Mannheim*

Kurzfassung: Definitionen von extrinsischer und intrinsischer Arbeitszufriedenheit variieren in ihren Ansätzen. Grundsätzlich wird die Existenz dieser beiden Komponenten der Arbeitszufriedenheit nicht bestritten, jedoch auch nicht umfangreich diskutiert. Intrinsische Arbeitszufriedenheit soll hierbei zum Ausdruck bringen, dass Beschäftigte beispielsweise zufrieden sind mit den Arbeitsinhalten. Extrinsische Arbeitszufriedenheit soll entstehen, wenn beispielsweise die Ansprüche des Unternehmens erfüllt werden (z. B. Abgabefrist eingehalten). Beide Komponenten der Arbeitszufriedenheit können sich unterschiedlich auf das Erleben und Verhalten von Beschäftigten auswirken. Die vorliegende Studie bemüht sich um eine erste Annäherung mit Hilfe von qualitativen Methoden.

Schlüsselwörter: Arbeitszufriedenheit, qualitative Forschung, Person-Job-Fit

1. Einführung

In der Literatur findet man – nicht häufige, aber dennoch sehr interessante – Betrachtungen zu intrinsischer und extrinsischer Arbeitszufriedenheit. Es zeigt sich bei der Sichtung, dass die Interpretation von extrinsischer und intrinsischer Arbeitszufriedenheit bei einigen Autorenschaften eher aus dem Bauchgefühl heraus stattfindet, weniger theoriengeleitet. Interessant dabei sind die Gedankengänge, dass beispielsweise intrinsische Arbeitszufriedenheit entsteht, wenn die Beschäftigten mit der Arbeit selbst zufrieden sind, extrinsische Arbeitszufriedenheit auf der anderen Seite, wenn Beschäftigte beispielsweise einen arbeitsreichen Tag hinter sich gebracht haben und diesen bewältigen konnten und nun freie Zeit zur Verfügung steht (beispielsweise Rau & Göllner, 2019).

Es fällt auf, dass oftmals die Begrifflichkeiten weder definiert sind noch eine deutliche Trennung zwischen Arbeitszufriedenheit und –motivation vorgenommen wird (extrinsische und intrinsische *Motivation* sind häufig diskutiert und untersucht). Festzuhalten ist jedoch, dass es sich bei Arbeitszufriedenheit um eine Einstellung im Sinne eines Traits handelt (Jugde et al., 2017), während Motivation definitionsgemäß als eine temporäre Ausrichtung (basierend auf Motiven und Situation) im Sinne eines States zu werten ist (Nerdinger et al., 2019).

Da Arbeitszufriedenheit nach wie vor ein Konstrukt von wissenschaftlicher und

praktischer Relevanz ist (Ferreira, 2020), sind fundierte Betrachtungen dieser Fragestellungen von hohem Interesse.

Basierend auf diesem Interesse fand eine erste Untersuchung statt, um das Konstrukt der intrinsischen/extrinsischen Arbeitszufriedenheit zu definieren, den Ursprung des Konstruktes zu eruieren und herauszufinden, ob dieses Konstrukt in der betrieblichen Praxis nachweisbar ist. Ziel dieser Untersuchung ist es, Arbeitszufriedenheit noch besser definieren zu können, um das Erleben und Verhalten von Beschäftigten erklären und vorhersagen zu können.

Intrinsisch im psychologischen Verständnis sind Phänomene, die aufgrund innerer (psychischer) Vorgänge stattfinden (also beispielsweise basierend auf unseren Talenten, Persönlichkeiten oder Motiven). Extrinsisch beschreibt Phänomene, die Erleben und Verhalten durch äußeren Einfluss hervorrufen, wie beispielsweise Bestrafungen und Belohnungen. Gäbe es nun intrinsische Arbeitszufriedenheit, so würde diese beispielsweise durch eine hervorragende Passung zwischen Persönlichkeit und Arbeitsinhalten oder -bedingungen hervorgerufen werden. Extrinsische Arbeitszufriedenheit hingegen würde durch gestaltbare Aspekte der Arbeit hervorgerufen werden. Bei Kenntnis der Entstehungsfaktoren wäre Arbeitsgestaltung möglich, talentorientierte Personalentwicklung wahrscheinlich und Wohlbefinden bei der Arbeit nahezu sicher. Intrinsische Arbeitszufriedenheit hat gemäß Literaturstudien nicht nur als Komponente allein den größeren Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, sondern sie moderiert auch den Zusammenhang von extrinsischer Arbeitszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit.

Spector (1997) bezieht seine Definition von extrinsischer und intrinsischer Arbeitszufriedenheit auf den Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Tabelle 1).

Tabelle 1: Aufteilung der zwanzig Facetten des MSQ in extrinsische und intrinsische Zufriedenheit auf Basis der Definitionen von Spector (1997, S. 15)

Facetten	Intrinsische Zufriedenheit	Extrinsische Zufriedenheit
Nutzen von Fähigkeiten	X	
Zielerreichung	X	
Aktivität		X
Fortschritt	X	
Autorität		X
Firmenpolitik		X
Gehalt		X
Kollegium		X
Kreativität	X	
Unabhängigkeit		X
Moralvorstellung		X
Anerkennung		X
Verantwortung	X	
Sicherheit		X
Soziales Handeln		X
Status		X
Führung (mitarbeiterspezifisch)		X
Führung (aufgabenspezifisch)		X
Vielfältigkeit	X	
Arbeitsbedingungen		X

2. Methode

Zur Klärung der Forschungsfrage werden Experteninterviews mit Beschäftigten zu ihrem Handlungsumfeld vorgenommen. Entwickelt wird ein Leitfaden mit 16 Fragen, von denen vier Fragen dem Fragentyp Leitfragen und die übrigen zwölf den weiterführenden Fragen zuzuordnen sind. Die Leitfragen bieten den interviewten Personen die Möglichkeit, offen über subjektive Meinungen und Erfahrungen berichten zu können.

Zuerst wird das allgemeine Verständnis von Arbeitszufriedenheit durch die **erste Leitfrage** abgefragt. Die Frage zielt darauf ab, dass die interviewte Person Arbeitszufriedenheit für sich definiert und die Probanden eine Basis für den Vergleich mit bestehenden Definitionen der Arbeitszufriedenheit liefern. Die **zweite Leitfrage** bezieht sich auf die Unterteilung von Arbeitszufriedenheit in einzelne Komponenten. Hier sollen die interviewten Personen für sich abstecken, welche Komponenten zu Arbeitszufriedenheit gehören. Mit dieser Frage wird gezielt auf die Vergleichbarkeit mit dem Ansatz der extrinsischen und intrinsischen Arbeitszufriedenheit eingegangen. Die **dritte und vierte Leitfrage** bezieht sich auf extrinsische und intrinsische Arbeitszufriedenheit und dienen der Beantwortung der Forschungsfrage im engeren Sinne. Hier werden nach der Definition extrinsischer und intrinsischer Arbeitszufriedenheit von Spector (1997) gezielt Faktoren gefordert, die den Komponenten zugeordnet werden können.

Akquiriert werden Personen, die sich in einem festen Arbeitsverhältnis befinden, über Arbeitserfahrung in einem Unternehmen von mindestens einem Jahr verfügen, der deutschen Sprache mächtig sind und mindestens 18 Jahre alt sein.

3. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu extrinsischer und intrinsischer Arbeitszufriedenheit zusammenfassend dargestellt, welche auf fünf Interviews basieren.

3.1 Extrinsische Arbeitszufriedenheit

Die Interviews weisen Faktoren aus, die extrinsische Arbeitszufriedenheit widerspiegeln. Insgesamt lassen sich die Faktoren **Arbeitsbedingungen, Gehalt, Kolleg/-innen, Führung, Work-Life-Balance, Feedback und Arbeitsbelastung** als Faktoren extrinsischer Arbeitszufriedenheit erkennen.

Zunächst sind physische **Arbeitsbedingungen** aufzuführen, also die Bedingungen, die am Arbeitsplatz vorzufinden sind. Hier werden einige Facetten genannt, die die Relevanz der physischen Arbeitsbedingungen für die Arbeitszufriedenheit der interviewten Personen beweisen. Als erste Facette wird die Kantine genannt. Diese beeinflusst die Arbeitszufriedenheit positiv. Auch die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes hängt positiv mit Arbeitszufriedenheit zusammen. Zusätzlich werden gesundheitsfördernde Aspekte, wie die Möglichkeit, mit dem Fahrrad zur Arbeit zu kommen und Stehschreibtische, genannt.

Als nächster Faktor extrinsischer Arbeitszufriedenheit ist das **Gehalt** zu nennen. Innerhalb des Samples wird ein positiver Zusammenhang zwischen Gehalt und Arbeitszufriedenheit dargestellt. Dieser ist aber laut den Aussagen der Probanden relativ gering. Innerhalb des Samples würde man auch auf Gehalt verzichten. Dies deckt sich in Teilen mit bestehenden Forschungsergebnissen. Judge et al. (2010)

bestätigen, dass der Zusammenhang zwischen dem Gehalt und Arbeitszufriedenheit zwar besteht, dieser jedoch klein ausfällt. Aus den Ergebnissen geht auch hervor, dass eine Gehaltserhöhung die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst. Es ist bestätigt, dass sich die Erhöhung des Gehalts temporär positiv auf Arbeitszufriedenheit auswirkt, dieser Effekt jedoch nach kurzer Zeit wieder abschwächt (Judge et al., 2010).

In den Ergebnissen ist ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und **Kolleg/-innen** zu erkennen. Eine positive Zusammenarbeit mit Kolleg/-innen fördert die Arbeitszufriedenheit. Zusätzlich werden Verhaltensweisen der Arbeitskolleg/-innen aufgeführt, die Arbeitszufriedenheit positiv oder negativ beeinflussen können. Sabotage beeinflusst die Arbeitszufriedenheit beispielsweise negativ. Auch fehlende Unterstützung wird genannt. Unterhaltungen mit Kolleg/-innen können zu höherer Arbeitszufriedenheit führen. Der von den interviewten Personen beschriebene direkte Zusammenhang ist von der Zufriedenheit mit den Aufgaben und der Arbeit selbst losgelöst.

Aus den Ergebnissen geht weiterhin hervor, dass ein Zusammenhang zwischen der **Führungskraft** und Arbeitszufriedenheit besteht, der positiv und negativ sein kann. Es werden Verhaltensweisen geschildert, die die jeweilige Richtung des Zusammenhangs bestimmen. Laut den interviewten Personen tragen die Freiheiten, die einem die Führungskraft gibt, zur Arbeitszufriedenheit bei. Auch wertschätzendes Verhalten der Führungskraft kann einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben.

Der Zusammenhang zwischen **Work-Life-Balance** und Arbeitszufriedenheit ist ein eher geringfügig untersucht. Work-Life-Balance wird von den interviewten Personen mit Wertschätzung durch die Vorgesetzten und das Unternehmen in Verbindung gebracht. Der Faktor Work-Life-Balance kann extrinsischer Arbeitszufriedenheit zugeordnet werden, da dieser von den Aufgaben und der Tätigkeit selbst losgelöst ist.

In den Ergebnissen lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und **Feedback** erkennen. Feedback vertritt nicht die Zufriedenheit mit der Aufgabe und der Tätigkeit selbst, sondern ist als Folge der Bearbeitung von Aufgaben zu verstehen.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass **Arbeitsbelastung** Arbeitszufriedenheit positiv und negativ beeinflussen kann. Moderate Arbeitsbelastung führt dabei zu größerer Zufriedenheit, während Über- oder Unterbelastung einen negativen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit haben.

Zusammenfassend ist extrinsische Arbeitszufriedenheit in den analysierten Ergebnissen durch insgesamt sieben Faktoren vertreten. Die Faktoren lassen sich alle nach der Definition extrinsischer Zufriedenheit von Spector (1997) dieser Komponente zuordnen.

3.2 *Intrinsische Arbeitszufriedenheit*

Intrinsische Arbeitszufriedenheit ist die Zufriedenheit mit Aspekten, die sich auf die Arbeit selbst beziehen. In den Ergebnissen lassen sich vier solcher Aspekte erkennen: **Zielerreichung, Freiheit, Vielfältigkeit und Kreativität.**

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem **Erreichen von Zielen** und Arbeitszufriedenheit besteht.

Ebenso zeichnet sich ein Zusammenhang zwischen **Freiheit** und Arbeitszufriedenheit ab. Dabei bezieht sich Freiheit auf die Zeiteinteilung in der

Bearbeitung der Aufgaben und die Wahl der Aufgaben.

Der nächste Faktor, der in den Interviews beschrieben wird, ist **Vielfältigkeit**. Für die Befragten besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Vielfältigkeit und Arbeitszufriedenheit. Das Maß an Vielfältigkeit darf jedoch nicht zu hoch sein, da dies die Arbeitszufriedenheit negativ beeinflussen kann.

Als letzter Faktor intrinsischer Arbeitszufriedenheit, der aus den Aussagen der Probanden herausgearbeitet werden kann, ist **Kreativität** zu nennen. Diese spiegelt sich bei den interviewten Personen in der Integration eigener Arbeitsweisen in den Arbeitsalltag wider.

Zusammenfassend lässt sich anhand der Ergebnisse auch die Existenz einer intrinsischen Komponente der Arbeitszufriedenheit innerhalb des Samples beweisen. Diese wird durch vier Faktoren vertreten.

Die Relation von Faktoren extrinsischer Zufriedenheit zu den Faktoren intrinsischer Zufriedenheit ähnelt der Verteilung der Facetten des MSQ, wenn man sie nach der Definition von Spector den beiden Komponenten der Zufriedenheit zuordnet.

4. Diskussion

Für die Praxis stellt sich die Frage, wie ein hoher Grad intrinsischer Zufriedenheit erreicht werden kann und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten somit in den meisten Fällen gegeben ist. Die Antwort könnte in Teilen in dem Person-Job-Fit (PJF) durch erfolgreiche Personalauswahl, -platzierung und -entwicklung liegen. Als Komponenten intrinsischer Zufriedenheit zeigen sich in der vorliegenden Untersuchung Zielerreichung, Kreativität, Freiheit und Vielfältigkeit. Das Erreichen von Zielen lässt sich vor Antritt einer Tätigkeit nur schwer vorhersagen. Für Freiheit, Vielfältigkeit und Kreativität sind in ihrer Höhe durch die Beschreibung der Stelle und den Inhalt der Tätigkeit im Vorfeld Rahmenbedingungen zu beschreiben. Gleicht man nun die Anforderungen und Bedürfnisse einer Person, die für eine Stelle potenziell in Frage kommt, hinsichtlich der Höhe der Kreativität, Freiheit und Vielfältigkeit mit dem Stellenprofil ab, kann der Person-Job-Fit maximiert werden. Ist der Person-Job-Fit gegeben, ist die Wahrscheinlichkeit, intrinsische Arbeitszufriedenheit hervorzurufen, deutlich höher. Die höhere intrinsische Arbeitszufriedenheit ist dann auf die Zufriedenheit mit den Faktoren Kreativität, Freiheit und Vielfältigkeit zurückzuführen. Mit der Erfassung des Person-Job-Fits hinsichtlich der drei Faktoren gleich zu Anfang einer Stellenbesetzung kann präventiv gegen mangelnde Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten eines Unternehmens vorgegangen werden. Aufgrund möglicher Anpassungen oder Veränderungen der Bedürfnisse und Kenntnisse der Beschäftigten über einen längeren Zeitraum kann es sinnvoll sein, den Person-Job-Fit hinsichtlich der Kreativität, Freiheit und Vielfältigkeit in wiederholten Abständen erneut zu erfassen, um langfristig intrinsische Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten schaffen zu können.

Die Befragten schreiben den Faktoren der intrinsischen Arbeitszufriedenheit besondere Relevanz zu. Die Komponente kann alleine für Arbeitszufriedenheit sorgen, selbst wenn die Zufriedenheit mit Faktoren extrinsischer Arbeitszufriedenheit nicht gegeben ist. Daraus lässt sich ableiten, dass bei der Erfassung von Arbeitszufriedenheit in Unternehmen besonders Wert auf die Erfassung intrinsischer Zufriedenheit gelegt und diese getrennt von extrinsischer Zufriedenheit betrachtet werden sollte. Wenn beispielsweise mithilfe unternehmensintern konstruierter Fragebögen zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit hantiert wird und diese nur

Faktoren wie das Gehalt, den Umgang mit Kolleg/-innen und Führungsverhalten erfassen, kann es sein, dass man fälschlicherweise von einer arbeitszufriedenen Belegschaft ausgeht. Somit sollte auf die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeit und den Aufgaben selbst, also intrinsische Arbeitszufriedenheit, mehr Wert gelegt werden, da diese Komponente möglicherweise für Arbeitszufriedenheit höhere Relevanz aufweist.

Losgelöst von extrinsischer und intrinsischer Arbeitszufriedenheit ist der Sinn der Arbeit ein für die Arbeitszufriedenheit entscheidender Faktor, wie aus den Ergebnissen hervorgeht. Die Probanden äußern mehrheitlich, dass sie grundsätzlich zufrieden oder zufriedener mit ihrer Arbeit sind, wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen. Unternehmen könnten und sollten einen Sinn in den auszuführenden Tätigkeiten schaffen und diesen deutlich und aktiv nach Außen beziehungsweise in die Belegschaft kommunizieren. Zudem kann es sinnvoll sein, unternehmensintern konstant an den Sinn der in dem Unternehmen ausgeführten Arbeit zu erinnern. Dabei kann es sich um den Sinn der Tätigkeit des einzelnen handeln oder der Sinnhaftigkeit der Unternehmensziele.

Trotz der Relevanz der Komponente intrinsische Zufriedenheit für die Arbeitszufriedenheit lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass Arbeitsbelastung eine relevante Größe der Arbeitszufriedenheit darstellt. Den Ergebnissen nach zu urteilen, ist es für das Unternehmen und die Führungskräfte wichtig, Aufgaben und Arbeit so zu verteilen, dass weder eine Unter- noch eine Überbelastung der Beschäftigten besteht. Sowohl Über- als auch Unterbelastung können zu Arbeitsunzufriedenheit führen. Es ist jedoch nicht untersucht, wie stark dieser Effekt ist, wenn intrinsische Zufriedenheit gegeben ist. Möglicherweise hat Überbelastung dann einen geringeren Einfluss auf Arbeitsunzufriedenheit, jedoch Unterbelastung einen umso größeren.

Die Interviews zeigen deutlich, dass die theoretisch getroffene Unterscheidung in der Wahrnehmung der arbeitenden Menschen ebenfalls anzutreffen ist. Auch wird belegt, dass intrinsische Arbeitszufriedenheit andere Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten der Beschäftigten hat als extrinsische Arbeitszufriedenheit. Basierend auf diesen Ergebnissen kann ein Modell der intrinsischen und extrinsischen Arbeitszufriedenheit entwickelt werden, welches mit quantitativen Methoden überprüft werden kann. Ziel ist eine Verknüpfung dieses Modells mit dem Zurich Model Revisited, um analysierte Arbeitszufriedenheitstypen besser erklären zu können (Ferreira, 2020).

5. Literatur

- Ferreira, Yvonne (2020). *Arbeitszufriedenheit. Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz* (Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie). Stuttgart: Kohlhammer.
- Judge, T. A., R. F. Piccolo, N. P. Podsakoff, J. C. Shaw & B. L. Rich (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behaviour*, 77 (2), S. 157-167.
- Judge, T. A., H. Weiss, J. Kammeyer-Mueller & C. Hulin (2017). *Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change*. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), S. 356-374.
- Nerdinger, F., G. Blicke & N. Schaper (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Rau, R. & Göllner, M. (2019). Erreichbarkeit gestalten, oder doch besser die Arbeit? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (2019), 63 (1), 1-14
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Cause and Consequences*. London: Sage Publications.