

.SIAK-Journal ±Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Glöckl, Robert (2007):

Polizeibeamte nach der Polizeireform 2005. Messung von Arbeitszufriedenheit

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (3), 73-80.

doi: 10.7396/2007_3_H

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Glöckl, Robert (2007). Polizeibeamte nach der Polizeireform 2005. Messung von Arbeitszufriedenheit, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (3), 73-80, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2007_3_H.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2007

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 3/2013

Messung von Arbeitszufriedenheit

POLIZEIBEAMTE NACH DER POLIZEIREFORM 2005

Organisationen, in jüngster Zeit auch immer mehr die Sicherheitsexekutive, werden an der Effizienz der Erreichung ihrer Ziele gemessen. Diese Parameter hängen auf Dauer gesehen primär von den wichtigsten „Produktionsfaktoren“ einer Organisation, nämlich dem Leistungsvermögen und dem Wohlergehen ihrer Mitarbeiter, ab. Wie lassen sich aber solche Faktoren messen? In diesem Beitrag wurden die Daten in einer Querschnittstudie erhoben, also mit einer einmaligen Messung innerhalb eines Zeitraums von vier Wochen im Juli 2006. Als Messinstrument wurde die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück (Fischer/Lück 1972) gewählt, die die allgemeine Arbeitszufriedenheit misst. Als Einsatzort wurde das Landespolizeikommando Burgenland ausgesucht. Aus den erhobenen Daten lassen sich Konzepte zur Förderung der Arbeitsmotivation, -leistung und -zufriedenheit entwickeln. Die besten motivationstheoretischen Ansätze sind jedoch nutzlos, wenn sie nicht dauerhaft in der Organisation umgesetzt werden können, die ihrerseits wiederum von der gestellten Aufgabe und dem jeweils vorherrschenden Menschenbild bestimmt wird. Dieses war in den letzten Jahren fortwährend im Wandel begriffen, sodass sich auch die Organisationskonzepte stets verändert und angepasst haben. Der ständige Wandel erreichte am 1. Juli 2005 mit der Zusammenlegung der beiden Wachkörper Polizei und Gendarmerie seinen Höhepunkt.



ROBERT GLÖCKL, B.A.,
Mitarbeiter im B.M.I Referat II/2/a,
nationale Frontexstelle.

Der 1. Juli 2005 ist ein historisches Datum für die österreichische Sicherheits-exekutive. Gemäß Beschluss des Nationalrates vom 9. Dezember 2004 und Beschluss des Bundesrates vom 20. Dezember 2004 nahm am 1. Juli 2005 der Wachkörper Bundespolizei seinen Dienst auf. Im Spannungsfeld der Zusammenlegung der beiden Wachkörper Polizei und Gendarmerie soll mit diesem Artikel die allgemeine Arbeitszufriedenheit österreichischer Polizei-beamtinnen und Polizeibeamter nach

der Polizeireform 2005 aufgezeigt werden. Diesem Aufsatz liegt eine vom Verfasser unternommene Befragung von 61 Polizistinnen und Polizisten des Landespolizeikommandos Burgenland zugrunde, die mittels eines Fragebogens durchgeführt wurde. Die empirische Untersuchung soll den aktuellen Stand der Arbeitszufriedenheit widerspiegeln, mögliche Zufriedenheitsunterschiede zwischen ehemaligen Gendarmen und Polizisten erkennbar machen und den Zusammenhang von Arbeits-

zufriedenheit und Alter analysieren. Die Arbeitszufriedenheit wurde mit Hilfe SAZ von Fischer und Lück (Fischer/Lück 1972) erfasst. Die Ergebnisse zeigen ein leicht höheres Niveau an Arbeitszufriedenheitswerten bei den ehemaligen Gendarmriebeamtinnen. Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Alter geht konform mit den Untersuchungen von Neuberger und Allerbeck (Neuberger/Allerbeck 1978), die in der ersten beruflichen Phase einen Abfall einer zunächst recht hohen Zufriedenheit und erst anschließend, nach dem 40. Lebensjahr wieder einen Anstieg fanden.

DAS LANDESPOLIZEIKOMMANDO BURGENLAND

Die österreichische Bundespolizei ist nun ein österreichweit einheitlich organisierter, bewaffneter, nach militärischem Muster geordneter, ziviler Wachkörper, untergliedert in neun Landespolizeikommanden. Die für diese Arbeit durchgeführte Befragung wurde im Landespolizeikommando Burgenland vorgenommen. Das Landespolizeikommando Burgenland gliedert sich in sechs Bezirkspolizeikommanden und ein Stadtpolizeikommando, sowie auf unterster Ebene in 51 Polizeiinspektionen, 19 Grenzpolizeiinspektionen und drei Autobahnpolizeiinspektionen. Über 1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landespolizeikommandos sorgen derzeit für die Sicherheit im Bundesland Burgenland. Das Zuständigkeitsgebiet umfasst 171 Gemeinden mit insgesamt 280.000 Einwohnern. Zusätzlich ist die Schengen-Außengrenze mit einer Länge von 397 km zu überwachen.

ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Sichtet man die vielfältige Literatur zum Thema Arbeitszufriedenheit, fällt auf, dass der Begriff in unterschiedlicher Weise Verwendung findet, spricht doch Neuberger

(Neuberger 1974) gar von einem „fast babylonischen Begriffschaos“.

Das Wort „Arbeitszufriedenheit“ wird in der Literatur einheitlich verwendet und doch verbergen sich sehr unterschiedliche Definitionen dahinter.

Offensichtlich kann es „die“ Definition von Arbeitszufriedenheit nicht geben, wird doch unter dem Konstrukt Arbeitszufriedenheit zu Unterschiedliches verstanden. Vielmehr sollte gefragt werden, „was eigentlich erklärt bzw. vorhergesagt werden soll ...“ (Gebert/Rosenstiel 2002, 71). Nach Locke (Locke 1976) ist Arbeitszufriedenheit als Soll-Ist-Differenz zu bestimmen, eine Übereinstimmung, die wohl die meisten Ansätze gemeinsam haben.

DETERMINANTEN DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Die Determinanten der Arbeitszufriedenheit, die in diesem Abschnitt aufgezählt werden, stellen keinen eigenen Theorieansatz dar, werden aber in der Praxis häufig als Grundlage zur Messung der Arbeitszufriedenheit eingesetzt, so auch in der SAZ von Fischer und Lück (Fischer/Lück 1972), die in dieser Arbeit Verwendung findet. Folgende Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit werden von den meisten Autoren genannt (Fischer 1989) und haben sich in vielen Untersuchungen (Wherry 1958; Vroom 1964; Borg 1988; Arvey/Carter/Buerkley 1991) als bedeutsam erwiesen:

- Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung,
- Verhältnis zu Kollegen,
- Verhältnis zu den Vorgesetzten,
- Aufstiegsmöglichkeiten,
- Verhaltensweisen des Managements und der Firmenführung,

- Bezahlung,
- Bedingungen am Arbeitsplatz.

Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass immer ein und dieselben Faktoren die Arbeitszufriedenheit eines jeden Menschen beeinflussen (Weinert 1998), dürfen diese Faktoren, trotz vielfacher empirischer Bestätigung, nicht verallgemeinert werden.

MESSUNG DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Die Messung der Arbeitszufriedenheit ist einer der Schwerpunkte der Arbeitszufriedenheitsforschung und spiegelt die konzeptionellen und begrifflichen Schwierigkeiten wider, die schon bei der Besprechung des Konstruktes Arbeitszufriedenheit aufgetreten sind. So unterscheiden sich die Messmethoden zum Teil erheblich voneinander, zumal es fast ebenso viele Messinstrumente wie Studien gibt.

ALLGEMEINE VS. SPEZIFISCHE MESSVERFAHREN

Viele Untersuchungen stellen nur eine einzige Frage zu einem so genannten „General-Indikator“ der Arbeitszufriedenheit, wobei die Zuverlässigkeit und Gültigkeit hinterfragt werden muss. „Im Allgemeinen korrelieren gut getestete ‚One-Item‘-Maße wie z.B. die Kunin-Gesichter-Skala (Kunin 1955) in recht hohem Maße mit anspruchsvollen Maßen allgemeiner Arbeitszufriedenheit“ (Fischer 1997b, 271). Davon abgesehen, dass für diese Maße die typische asymmetrische Häufigkeitsverteilung der Arbeitszufriedenheit besonders ausgeprägt ist, weisen spezifische Fragen oder Subskalen zu einzelnen Aspekten der Arbeitszufriedenheit mehr spezifische Varianz auf.

STRUKTURIERTE VS. UNSTRUKTURIERTE VERFAHREN

Die „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)“ von Fischer und Lück

(Fischer/Lück 1972), der „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“ von Neuberger und Allerbeck (Neuberger/Allerbeck 1978) und die „Arbeitszufriedenheits-Fragebogen-Kurzform“ von Bruggemann (Bruggemann 1975), sowie das computergestützte adaptive Messverfahren zur „Analyse von Arbeitszufriedenheit und Arbeitswerten“ von Borg und Staufenbiel (Borg/Staufenbiel 1991) sind vollstrukturierte Verfahren, die nicht nur genau formulierte Fragen, sondern auch Antwortmöglichkeiten vorgeben. Herzberg et al. (Herzberg et al. 1959) ziehen eine Befragung mittels der halbstrukturierten Methode der kritischen Ereignisse vor, die einer inhaltsanalytischen Auswertung bedarf.

Problematisch an den strukturierten Verfahren ist die relativ künstliche Befragungssituation, bei der individuelle Erlebnisse in ein fremdes Medium übertragen werden müssen; allerdings besitzen diese Verfahren hohe Zuverlässigkeitswerte (Fischer 1997b). Die Stärke der Methode der kritischen Ereignisse ist die Alltäglichkeit der Kommunikation, die dagegen die Gefahr beinhaltet, dass die Ergebnisse durch „selbstwertdienliche Attributierungstendenzen“ (Fischer 1997b, 272) verfälscht werden. Welches der Verfahren das „bessere“ ist, hängt vom Forschungsinteresse ab. In dieser Arbeit wird auf das strukturierte Verfahren von Fischer und Lück (Fischer/Lück 1972) zurückgegriffen, um eine möglichst große Anzahl von ProbandInnen zu erreichen.

THEORIEGELEITETE VS. INDIKATOR-ORIENTIERTE MESSVERFAHREN

Grundsätzlich sind aus wissenschaftstheoretischer Sicht theoriegeleitete Verfahren wie z.B. der Porter-Need-Satisfaction-Questionnaire (Porter 1962), der sich an Maslows (Maslow 1954) Motivationstheorie orientiert, oder Bruggemanns (Brugge-

mann 1975) Arbeitszufriedenheits-Fragebogen-Kurzform, der aus grundlegenden theoretischen Überlegungen Bruggemanns (Bruggemann 1975) hervorgeht, zu bevorzugen. Diese theoriegeleiteten Verfahren leiten ihre Dimensionen deduktiv aus theoretischen Modellen ab, wohingegen die indikator-geleiteten Verfahren wie die SAZ bzw. der „Arbeitsbeschreibungsbogen“ von Neuberger und Allerbeck (Neuberg/Allerbeck 1978) „von einem eher alltagspsychologisch formulierten Gegenstand ausgehen, dessen Messbarkeit sich im Vollzug der Anwendung etablierter psychologischer Messverfahren zeigt“ (Fischer 1997b). Zu diesen auch als „theoriefreie Instrumente“ bezeichneten Verfahren zählen auch die Gesichterskala von Kunin (Kunin 1955), die Brayfield/Rothe Skala (Brayfield/Rothe 1951), der Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) und der Job Descriptive Index (JDI) von Smith, Kendall und Hulin (Smith et al. 1969), aus dem der bereits erwähnte „Arbeitsbeschreibungsbogen“ abgeleitet wurde. Aufgrund zahlreicher Untersuchungen lässt sich nach Fischer (Fischer 1997b) auch feststellen, dass theoriegeleitete Verfahren nur selten einen höheren diagnostischen Wert besitzen als indikator-orientierte Verfahren.

DIE SKALA ZUR MESSUNG DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT (SAZ)

Die SAZ wurde 1972 als erste Skala zur Arbeitszufriedenheit im deutschen Sprachraum entwickelt und seither häufig eingesetzt. Das Instrument misst die allgemeine Arbeitszufriedenheit und zeigt in seinen faktorenanalytisch extrahierten Subskalen „Selbstverwirklichung“, „Resignation“, „Bezahlung“ und „Firma“ interessante Determinanten der Arbeitszufriedenheit, die geeignet erscheinen, bestimmte Aspekte der Berufstätigkeit zu erfassen. Die Verfasser stellten sich das Ziel, eine Skala zu

entwickeln, die die allgemeine Arbeitszufriedenheit im Sinne der Einstellung zum gesamten Komplex „Arbeit“ messen soll.

Für die konkrete Untersuchung wurde die SAZ in Form eines aus 36 Fragen bestehenden Fragebogens eingesetzt, welcher um die Variablen „vormals Polizei, vormals Gendarmerie“ bzw. Lebensalter und Dienstjahre ergänzt wurde.

Zu jeder Frage gab es fünf Antwortmöglichkeiten, gewichtet von einem bis zu fünf Punkten. Die Rohwerte für die 36 Items liegen folglich zwischen 36 und 180 Punkten, die Mittelwerte zwischen eins und fünf, wobei höhere Mittelwerte eine höhere Zufriedenheit repräsentieren.

METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Im Rahmen dieser Arbeit wurde mittels eines Fragebogens die allgemeine Arbeitszufriedenheit bei Polizeibediensteten des Landespolizeikommandos Burgenland erhoben. Das eingesetzte Instrument enthält neben der SAZ auch demographische Daten wie Alter oder Dienstjahre, bzw. ob der Bedienstete vor der Reform 2005 Gendarmeriebeamter oder Polizeibeamter war. Die Daten wurden im Juli 2006, genau ein Jahr nach der Zusammenlegung der beiden Wachkörper Polizei und Gendarmerie, innerhalb eines Zeitraums von vier Wochen erhoben.

Die Fragebögen wurden an Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte aller Verwendungsgruppen des Stadtpolizeikommandos Eisenstadt und des Bezirkspolizeikommandos Neusiedl am See ausgegeben. Insgesamt wurden 75 Exemplare verteilt, davon 30 im Bezirk Eisenstadt und 45 im Bezirk Neusiedl am See. Es wurden sowohl Poli-

zeinspektionen als auch Grenz- und Autobahnpolizeiinspektionen dieser beiden Bezirke in die Befragung mit eingebunden. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurden das Stadtpolizeikommando in Eisenstadt und das Bezirkspolizeikommando in Neusiedl am See persönlich besucht. Mit Unterstützung von instruierten Beamten dieser Dienststellen wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebeten, an der Erhebung teilzunehmen bzw. wurden die Fragebögen zum Teil auch durch diese verteilt und wieder eingeholt.

Insgesamt wurden 61 Fragebögen (81,33% Rücklaufquote) ausgefüllt und für diese Arbeit zur Verfügung gestellt. Davon stammen 30 aus Eisenstadt (100% Rücklaufquote) und 31 aus dem Bezirk Neusiedl am See (68,88% Rücklaufquote).

Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig und sowohl der Fragebogen als auch die Befragung selbst wurde mit den Verantwortlichen des Landespolizeikommandos Burgenland abgesprochen.

BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

Insgesamt wurden 61 Fragebögen, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Landespolizeikommandos Burgenland ausgefüllt und retourniert. Davon konnten sieben nicht in die Untersuchung aufgenommen werden, weil diese Fragebögen aufgrund zu geringer Angaben nicht ausgewertet werden konnten. Aus 31 der verbleibenden 54 Fragebögen (= 57,41%) geht hervor, dass die Befragten vor der Zusammenlegung der Gendarmerie zuzuordnen waren. Die restlichen 23 Befragten (= 42,59%) gaben an, dass sie vor der Reform Polizeibedienstete waren. Das entspricht in etwa der Verteilung der Beamtinnen und Beamten auf die beiden Wachkörper vor der Reform 2005. Innerhalb der Stichprobe (die verbleibenden 54 Fragebögen) konnten miteinander vergleichbare Gruppen gebildet werden.

ALTERSGRUPPEN

Die ProbandInnen werden in Altersgruppen von 10 Jahren zusammengefasst. Die Altersverteilung stellt sich wie folgt dar:

Grafik: Glöckl

Altersgruppen	absolute Häufigkeit	relative Häufigkeit
1) bis 30 Jahre	12	22,22%
2) 31–40 Jahre	21	38,88%
3) 41–50 Jahre	18	33,33%
4) über 51 Jahre	3	5,55%
Gesamt	54	100%

Tab.1:
Verteilung der ProbandInnen auf die Altersgruppen

Bei der Altersverteilung fällt auf, dass die Altersgruppen der 31- bis 40-Jährigen und der 41- bis 50-Jährigen mit insgesamt 72,1%, was also mehr als zwei Drittel der Stichprobe entspricht, vertreten sind. Den mit 5,5% geringsten Anteil machen die über 51-Jährigen aus. Die unter 30-Jährigen sind mit ca. einem Viertel der ProbandInnen vertreten.

Vergleicht man die Zugehörigkeit zu den beiden Wachkörpern mit den Altersgruppen, kann eine interessante Altersverteilung beobachtet werden, wie Tabelle 2 zeigt.

Grafik: Glöckl

Altersgruppen	Polizei	Gendarmerie
1) bis 30 Jahre	1 (4,35 %)	11 (35,48 %)
2) 31–40 Jahre	10 (43,48 %)	11 (35,48 %)
3) 41–50 Jahre	11 (47,83 %)	7 (22,58 %)
4) über 51 Jahre	1 (4,35 %)	2 (6,45 %)
Gesamt	23 (100 %)	31 (100 %)

Tab. 2: Verteilung der Altersgruppen bezogen auf die Wachkörper

Dabei fällt auf, dass bei den ehemaligen Gendarmen der Gruppe der unter 30-Jährigen (Gruppe 1) ein Anteil von 35,48%, also mehr als ein Drittel, zuzuordnen ist, den ehemaligen Polizeibediensteten jedoch nur ein Anteil von 4,35%. Das erklärt sich

vermutlich aus der Tatsache, dass es bei der Polizei in den letzten Jahren wenige Neuaufnahmen gab. Hingegen gab es bei der Gendarmerie in den letzten zehn Jahren – aufgrund des enormen Personalbedarfs zur Überwachung der Schengen-Außengrenze – Neuaufnahmen. Wenn berücksichtigt wird, dass das Durchschnittsalter bei Neuaufnahmen bei etwa 23 Jahren und das Höchstalter bei 30 Jahren liegen, dann wird klar, dass noch immer ein beachtlicher Teil die 30-Jahre-Marke nicht erreicht hat.

DATENANALYSE

Die für diese Arbeit erforderliche Auswertung der Daten erfolgte mit dem Programm Microsoft Excel.

ALLGEMEINE ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Zunächst wurden für die Skala „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ als Kennwerte das arithmetische Mittel und die Standardabweichung berechnet. Das arithmetische Mittel aller Befragten liegt bei 3,23, also leicht in positive Richtung tendierend. Die Berechnung der Standardabweichung als Streuungsmaß um den Mittelwert ergab einen Wert von 1,08.

VERGLEICH DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI DEN WACHKÖRPERN

Alle 54 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Tabelle 3 gibt Auskunft über die Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit von ehemaligen Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten bzw. ehemaligen Gendarmeriebeamtinnen und Gendarmeriebeamten

Grafik: Glöckl

Wachkörper	M	SD	N
Polizei	3,19	1,02	23
Gendarmerie	3,26	1,12	31

Tab. 3: Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit bezogen auf die Wachkörper

und zeigt eine leicht höhere Arbeitszufriedenheit bei den Letztgenannten.

VERGLEICH DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI DEN ALTERSGRUPPEN

Die Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit bezogen auf die verschiedenen Altersgruppen werden in Tabelle 4 dargestellt. Es wurden Altersgruppen in Zehnjahressprüngen gebildet. Insgesamt konnten 54 Fragebögen ausgewertet werden. Auffallend ist der Anstieg der Arbeitszufriedenheit bei der Altersgruppe der 41- bis 50-Jährigen.

Grafik: Glöckl

Altersgruppen	M	SD	N
1) bis 30 Jahre	3,24	1,17	12
2) 31–40 Jahre	3,00	1,06	21
3) 41–50 Jahre	3,42	1,04	18
4) über 50 Jahre	3,72	1,04	3
Gesamt	3,23	1,08	54

Tab. 4: Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit bezogen auf die Altersgruppen

Dieser Trend verhält sich gemäß den Untersuchungen von Herzberg (Herzberg 1957) wie auch Neuberger und Allerbeck (Neuberger/Allerbeck 1978), die in der ersten beruflichen Phase einen Abfall einer zunächst recht hohen Zufriedenheit und erst anschließend, nach dem 40. Lebensjahr, wieder einen Anstieg fanden. Die anfängliche Abschwungphase der Zufriedenheit, die gleichzusetzen ist mit einer Enttäuschung möglicherweise überhöhter Erwartungen, ist ein typischer Mikroprozess der ersten Berufsjahre.

VERGLEICH DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT BEI ALTERSGRUPPEN UND WACHKÖRPER

In den Tabellen 5 und 6 werden die Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit der beiden Wachkörper Polizei und Gendarmerie

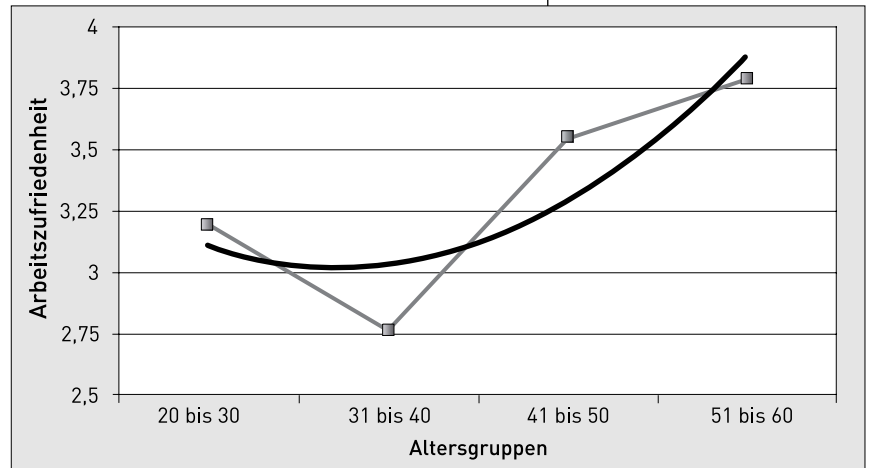
unter Berücksichtigung der Altersgruppen dargestellt.

Auffallend ist, dass sich die Polizisten entsprechend der angeführten Theorie von Neuberger und Allerbeck (u-förmiger Zusammenhang) verhalten. Bei den ehemaligen Gendarmen sind andererseits keine markanten Unterschiede zwischen den Altersgruppen erkennbar.

Der Schwerpunkt einer Mitarbeiterbefragung liegt nach heutiger Auffassung allerdings weniger in der unmittelbaren Befragung und Auswertung selbst, als in den Feedbackgesprächen zur Ergebnisdiskussion und Maßnahmenableitung mit den Betroffenen sowie in der sich anschließenden Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. Da diese Prozesse in den dezentralen Einheiten stattfinden, liegt die Durchführung und Verantwortung hierfür bei den jeweiligen Führungskräften, von welchen daher die Qualität dieser Feedbackgespräche und Verbesserungsprozesse abhängt.

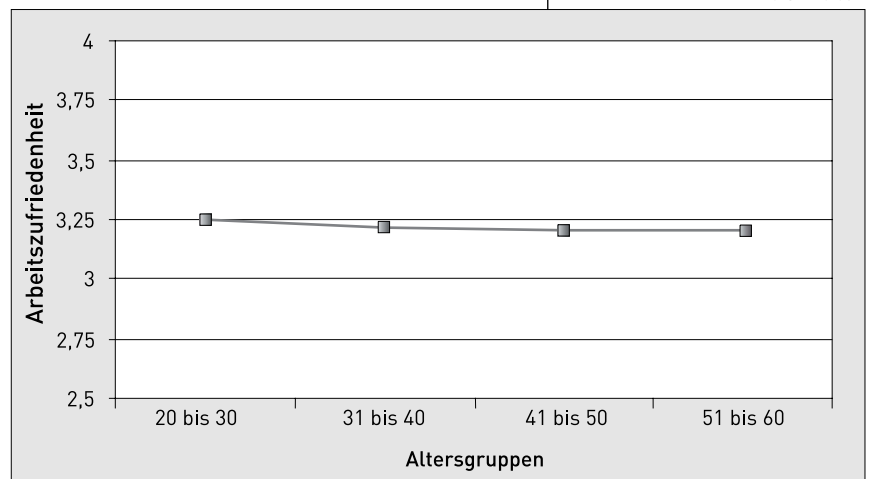
Wesentlicher Hintergedanke dieser Untersuchung war es, die daraus gewonnenen Ergebnisse Führungskräften des Landespolizeikommandos Burgenland in Form eines Feedback-Gesprächs zur Verfügung zu stellen, um eventuell notwendige Follow-up-Maßnahmen ergreifen zu können. Wenn die durch Mitarbeiterbefragungen erhobenen Daten in die Entwicklung zukünftiger Umstrukturierungsmaßnahmen mit einfließen, ist das ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

Grafik: Glöckl



Tab. 5: Verteilung der Mittelwerte der AZ bezogen auf die Altersgruppen der Polizisten

Grafik: Glöckl



Tab. 6: Verteilung der Mittelwerte der AZ bezogen auf die Altersgruppen der Gendarmen

Quellenangaben

- Arvey, R./Carter, G./Buerkley, D. (1991). *Job satisfaction: Dispositional and situational influence. International Review of Industrial and Organizational Psychology* (5), 359–383.
- Borg, I. (1988). Ein System kognitiver Indikatoren von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (26), 160–167.
- Borg, I./Staufenbiel, T. (1991). Ein idiographisches Modell und Messverfahren zur Analyse von Arbeitswerten und Arbeitszufriedenheit, in: Fischer, L. (Hg.) *Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart, 157–175.
- Brayfield, A./Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* (34), 301–311.
- Bruggemann, A. (1975). Messung der Arbeitszufriedenheit. *Psychologie Heute* (9), 47–51.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*, Bern.
- Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit*, Göttingen.
- Fischer, L. (1997b). Messung der Arbeitszufriedenheit und Ergebnisse empirischer Forschung, in: Luczak, H./Volpert, W. (Hg.) *Handbuch Arbeitswissenschaft*, Stuttgart, 270–275.
- Fischer, L./Lück, H. (1972). Entwicklung einer Skala für Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis* (16), 64–76.
- Gebert, D./Rosenstiel, L.v. (2002). *Organisationspsychologie*, Stuttgart.
- Herzberg, F. et al. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*, in: *Psychol. Service of Pittsburgh*, Pittsburgh.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*, New York.
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology* (8), 65–72.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in: Dunette, M. (Hg.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, 1297–1349.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*, New York.
- Neuberger, O. (1974a). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart.
- Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*, Bern u.a.
- Porter, L. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology* (46), 375–384.
- Smith, P./Kendall, L./Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Chicago.
- Vroom, E. (1964). *Work and motivation*, New York.
- Weinert, A. (1998). *Organisationspsychologie: Eine Einführung*, München.
- Wherry, R. (1958). Factor analysis of moral data: Reliability and validity. *Personal Psychology* (26), 78–89.
- Weiterführende Literatur und Links**
- Fischer, L. (1997a). *Klassische Motivations-theorien und Arbeitszufriedenheit*, in: Luczak, H./Volpert, W. (Hg.) *Handbuch Arbeitswissenschaft*, Stuttgart, 266–270.
- Gawellek, U. (1987). *Erkenntnisstand, Probleme und praktischer Nutzen der Arbeitszufriedenheitsforschung*, Frankfurt am Main.
- Neuberger, O. (1987). *Arbeitszufriedenheit*, in: Hoyos, C./Kröber-Riel, W./Rosenstiel, L.v./Strümpel, B. (Hg.) *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft – Markt – Organisation – Arbeit*, Weinheim, 137–150.
- Porter, L./Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Homewood.
- Rosenstiel, L.v. (1977). Messung der Arbeitszufriedenheit, in: Pfohl, H. C./Rürup, B. (Hg.) *Wirtschaftliche Messprobleme*, Köln, 109–127.
- Rosenstiel, L.v. (1983). *Betriebsklima heute*, Ludwigshafen.
- Stähle, W. (1994). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München.
- Tränkle, U. (1982). *Untersuchungen zur Verständlichkeit dreier Fragebogen zur Messung der Arbeitszufriedenheit. Psychologie und Praxis* (26), 170–181.
- Walter-Busch, E. (1977). *Arbeitszufriedenheit in der Wohlstandsgesellschaft – Beitrag zur Diagnose der Theoriesprachvielfalt betriebspsychologischer und industriesoziologischer Forschung*, Bern.