

CHRISTIAN EHRLICH

FRAGEBOGEN ZUR ERFASSUNG MOTIVATIONSFÖRDERNDER ARBEITSBEDINGUNGEN

Der Beitrag beschreibt die Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung motivationsfördernder Arbeitsbedingungen auf Basis eines vereinfachten Erwartungs-Wert-Ansatzes (vgl. Vroom, 1964; Heckhausen & Rheinberg, 1980; Heckhausen, 1989; 2006). Motivation resultiert dabei aus den Anreizwerten, die mit einer Handlung verbunden sind (Anreizwert der Handlungsfolgen), und inwiefern man sich zutraut, diese Handlung ausführen zu können (Handlungs-Ergebnis-Erwartung). Bezüglich der Anreizwerte von Handlungsfolgen wird im Rahmen dieses Erwartungs-Wert-Ansatzes zwischen selbst- und fremdvermittelten zweckzentrierten Anreizen unterschieden (S-ZZA, F-ZZA). Selbstvermittelte zweckzentrierte Anreize sind Anreize, die inhärent mit der Realisierung eines Arbeitsergebnisses verbunden sind und die sich der Mitarbeiter selbst verschafft. Fremdvermittelte Anreize werden durch die Organisation vergeben. Auf Basis der Handlungs-Ergebnis-Erwartung und den beiden Anreizarten (S-ZZA, F-ZZA), welche zusammen den Ordnungsrahmen für die Integration motivationsfördernder Arbeitsbedingungen darstellen, lässt sich die Aufnahme von Skalen aus anerkannten Motivationsfragebögen begründen. So zeigt sich, dass die Skalen Zielklarheit und Zielschwierigkeit aus dem Zielvereinbarungsbogen (Putz & Lehner, 2002) die Handlungs-Ergebnis-Erwartung positiv beeinflussen. Die S-ZZA, die dem Konzept der intrinsischen Motivation nach Hackman und Oldham (1980) entsprechen, werden durch die Kerndimensionen der Arbeit aus dem Job Diagnostic Survey beeinflusst. Ferner kann mit Hilfe des Ordnungsrahmens die Aufnahme weiterer Skalen begründet werden. So werden die F-ZZA durch die beiden Skalen „leistungsorientiertes Belohnungssystem“ und „Wahlmöglichkeiten bei Belohnungen“ positiv beeinflusst. Diese Skalen wurden aufgrund fehlender Instrumente neu entwickelt.

Auf Basis mehrerer Studien ($N = 32, 59, 454$ und 246) zeigen sich zufriedenstellende Reliabilitäten für die neu entwickelten Skalen (α von $.71$ bis $.89$). Regressions- und Pfadanalysen belegen die spezifischen Wirkungen der einzelnen motivationsfördernden Arbeitsbedingungen auf die Handlungs-Ergebnis-Erwartung und die beiden zweckzentrierten Anreizformen (vgl. Abbildung 1). Der Fragebogen erfasst damit die wesentlichen situativen Hebel zur Verbesserung der Arbeitsmotivation und ist mit 45 Items sehr ökonomisch.

Schlüsselwörter: Arbeitsmotivation, Job Diagnostic Survey, Zielvereinbarungsbogen, motivationsfördernde Arbeitsbedingungen, Erwartungs-Wert-Theorie

Questionnaire to Measure the Motivation Potential of Work Places

The article describes the development of a questionnaire to measure motivation potentials at work. The questionnaire is based on a simplified expectancy-value-approach, which states that motivation is a function of the (action-outcome) expectancy to be able to achieve a desired outcome and the anticipated incentives resulting from it. These incentives have been further divided into "self-conveyed incentives" (incentives which are inherently connected with the achievement of the task, e.g. feeling proud) and "third-party conveyed incentives" (incentives which are given by the organisation, e.g. bonuses). Using such a simplified expectancy-value-approach one can integrate different motivational potentials at work, which are underpinned by different motivational theories. Empirical studies ($N = 32, 59, 454$ and 246) show that the scales "goal clarity" and "goal difficulty" from the German Goal Setting Questionnaire (Putz & Lehner, 2002) are able to enhance the ex-

pectancy of the employees. The core job dimensions from the Job Diagnostic Survey (German version by Schmidt, Kleinbeck, Ottman & Seidel, 1985) are able to enhance the self-conveyed incentives. Two new scales were developed which influence the "third-party-conveyed incentives". These are "performance oriented reward-system" and „the possibility to choose between different rewards offered by the organisation". Regression and path analyses show that there are distinct positive repercussions from the „motivation potentials scales" on relevant motivational expectancies as described in the expectancy value theories (action-outcome-expectancy, self- and third-party-conveyed incentives). The final questionnaire consists of 45 items with good reliability indices (71 - .89) for the newly developed scales.

Key words: work motivation, job diagnostic survey, goal setting questionnaire, expectancy-value-theory

EINLEITUNG

Das Thema Arbeitsmotivation hat bis heute sowohl in der Wissenschaft als auch in der betrieblichen Praxis einen wichtigen Stellenwert (vgl. Kehr, 2004; Latham, 2007). So schreiben Steers, Mowday und Shapiro (2004, S. 379):

„The topic of employee motivation plays a central role in the field of management – both practically and theoretically. Managers see motivation as an integral part of the performance equation at all levels, while organizational researchers see it as a fundamental building block in the development of useful theories of effective management practice." Locke und Latham (2004, S. 389) betonen neben den intensiven Forschungsbemühungen auch deren Vielfältigkeit: „Thus it is clear that the field of work motivation has not only progressed but has progressed in multiple directions over the last several decades."

Diese Vielfältigkeit der Motivationstheorien (vgl. Matsui, Okada & Mizuguchi, 1981) hat auch zur Folge, dass die auf den unterschiedlichen Theorien basierenden Fragebögen zur Erfassung motivationsfördernder Arbeitsbedingungen bisher eine nur unzureichende Integration erfahren haben. So erfasst der Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1980) die Qualität der Arbeitsinhalte, während der Zielvereinbarungsbogen (Putz &

Lehner, 2002) die Qualität von Zielvereinbarungen in einer Organisation misst. Eine Erfassung beider Aspekte bedarf momentan des Einsatzes beider Instrumente, was mit Nachteilen verbunden ist (z.B. hohe Itemzahl, Skalen – wie z.B. die Items zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit im JDS – sind nicht relevant zur Erfassung motivationsfördernder Arbeitsbedingungen). Es erscheint daher sinnvoll, ausgewählte Skalen aus beiden Bögen in einen kompakten Fragebogen zur Erfassung motivationsfördernder Arbeitsbedingungen zu vereinen. Ein solcher kompakter Fragebogen schließt zudem nicht die Aufnahme zusätzlicher motivationsfördernder Arbeitsbedingungen aus, für die bisher keine validierten Skalen vorliegen. Die Aufnahme zusätzlicher Skalen muss dabei auf Basis eines theoretischen Ordnungsrahmens erfolgen, der erstens eine Begründung für die Aufnahme weiterer motivationsfördernder Arbeitsbedingungen liefert und zweitens die relevanten Skalen aus dem JDS und ZVB integrieren kann.

DER ERWARTUNGS-WERT-ANSATZ ALS INTEGRATIVER ORDNUNGSRAHMEN MOTIVATIONSFÖRDERNDER ARBEITSBEDINGUNGEN

Diese Forderungen sind durch einen vereinfachten Erwartungs-Wert-Ansatz der Motivation zu erfüllen, da Erwartungs-Wert-Theorien durch ihren Prozesscharakter den gesamten Motivationsprozess abbilden, dabei inhaltlich offen bleiben und somit genügend Raum zur Integration verschiedener motivationsfördernder Arbeitsbedingungen bieten. Der hier verwendete Ansatz geht von zwei Erwartungen aus. Zum einen antizipieren die Mitarbeiter, welche Folgen ihre Handlung haben wird und wie wichtig ihnen diese Folgen sind. Zum anderen hängt ihre Motivation davon ab, inwiefern sie sich zutrauen, die entsprechende Handlung ausführen zu können. Heckhausen und Heckhausen (2006) sprechen in diesem Zusammenhang von dem „Anreizwert der Handlungsfolgen" und der „Handlungs-Ergebnis-Erwartung". Dabei handelt es sich bei den Anreizwerten der Handlungsfolgen um zweckzentrierte Anreize, das heißt Anreize, die sich nach der Realisierung eines Handlungsergebnisses einstellen und durch eine Handlung realisiert werden (Rheinberg, 2006). Tätigkeitszentrierte Vollzugsanreize im Sinne Rheinbergs (2006) werden in diesem Ansatz nicht erfasst. Die

Anreizwerte der Handlungsfolgen können dabei vielfältige Formen annehmen, so dass es sinnvoll ist, zwischen mindestens zwei Kategorien von Anreizen zu unterscheiden.

- Anreize, die inhärent mit der erfolgreichen Realisierung eines Arbeitsergebnisses verbunden sind und die sich der Mitarbeiter selbst verschafft (selbstvermittelte zweckzentrierte Anreize: S-ZZA).
- Anreize, die durch die Organisation vergeben werden (fremdvermittelte zweckzentrierte Anreize: F-ZZA).

Ähnliche Anreizdifferenzierungen – auch im Rahmen von Erwartungs-Wert-Theorien – finden sich bei anderen Autoren unter dem Begriffspaar intrinsisch/extrinsisch wieder (Porter & Lawler, 1968; Schmidt & Kleinbeck, 1983). Aufgrund der Tatsache, dass es sich dabei aber um ein vielfach unterschiedlich definiertes Begriffspaar handelt (vgl. Heckhausen, 1989), soll hier die Unterscheidung selbst- vs. fremdvermittelte zweckzentrierte Anreize verwendet werden.

ANFORDERUNGEN AN MOTIVATIONSFÖRDERNDE ARBEITSBEDINGUNGEN

Ausgehend vom Ordnungsrahmen bestehend aus Handlungs-Ergebnis-Erwartung und den beiden zweckzentrierten Anreizformen können entsprechende motivationsfördernde Arbeitsbedingungen theoretisch begründet werden. Alle motivationsfördernden Einflussfaktoren müssen dabei zwei Bedingungen erfüllen. Es bedarf einer theoretischen Begründung, inwiefern sie eine Wirkung auf die Handlungs-Ergebnis-Erwartung oder auf die beiden Anreizwerte der Handlungsfolgen haben (S-ZZA oder F-ZZA). Zusätzlich sollten die einzelnen Skalen eine ähnliche Grundstruktur haben, um einen möglichst homogenen Gesamtfragebogen zu ergeben. Nimmt man dabei den JDS und den ZVB als Grundlage, so fällt auf, dass beide vorrangig situative Arbeitsbedingungen, das heißt strukturelle Merkmale der Arbeitssituation und keine Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter, erfassen. Der Fokus auf strukturelle Merkmale schließt auch Einflussfaktoren aus, wie sie sich aus der Interaktion mit anderen Personen ergeben, wie z.B. dem direkter Vorgesetzten (Führungsstil, Anerkennung durch Vorgesetzten) oder Kollegen (soziale Unterstützung), da auch sie nicht oder

nur schwer durch die Gestaltung äußerer Arbeitsbedingungen zu beeinflussen sind.

Ausgehend von diesen Bedingungen werden im Folgenden motivationsfördernde Arbeitsbedingungen theoretisch begründet. Dabei zeigt eine Literaturrecherche, dass die bisherigen Erwartungs-Wert-Theorien keine Anhaltspunkte zur Ableitung struktureller Einflussfaktoren liefern (Vroom, 1964; Lawler & Porter, 1967; Lawler & Suttle, 1971; Heckhausen, 1977; Lawler, 1983). Dieser Sachverhalt wird bis heute bemängelt. So schreiben Heckhausen und Heckhausen im Kontext von Erwartungs-Wert-Theorien (2006, S. 5):

„Bei der Erklärung motivierten Verhaltens wird schnell deutlich, dass eine rein personenbezogene Betrachtung wichtige Aspekte außer Acht lässt. Bei genauerem Hinsehen wird v. a. von den dispositionellen, auf überdauernden Persönlichkeitsunterschieden basierenden Erklärungsmodellen so mancher Druck und Zug, der von der Situation ausgeht, vernachlässigt.“

Die Entwicklung eines Erwartungs-Wert-basierten Fragebogens, der explizit auf die Erfassung motivationsfördernder (struktureller) Arbeitsbedingungen abzielt, ist somit als wichtiger Schritt in der Motivationsforschung zu bezeichnen.

THEORETISCHE BEGRÜNDUNG DER MOTIVATIONSFÖRDERNDEN ARBEITSBEDINGUNGEN

Beginnt man bei der theoretischen Begründung mit den selbstvermittelten zweckzentrierten Anreizen (S-ZZA), so ist die Erfahrung von positiven Gefühlen wie Stolz oder Zufriedenheit ein wesentlicher selbstvermittelter Anreiz. Genau diese Anreizart wird im Job Diagnostic Survey (JDS) mit Fragen zur „intrinsischen Arbeitsmotivation“ erfasst (Bsp: Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache. Meine Meinung über mich wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache). Intrinsische Motivation nach Hackman und Oldham (1975, 1980) fällt damit unter die Kategorie „selbstvermittelte Anreize“. Nach dem Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham (1980) wird die intrinsische Arbeitsmotivation durch fünf Kerndimensionen der Arbeit positiv beeinflusst. Dies sind Anforderungsvielfalt der Arbeit, Rückmeldung über die Qualität der Arbeit, Bedeutsamkeit

der Arbeit, Ganzheitlichkeit und Autonomie. Somit sind durch den JDS bzw. das dahinter liegende Job Characteristics Model die motivationsfördernden Arbeitsbedingungen zur Erhöhung der selbstvermittelten Anreize formuliert.

Darüber hinaus können motivationsfördernde Arbeitsbedingungen formuliert werden, welche den Anreizwert für fremdvermittelte Anreize (wie z.B. mehr Gehalt, mehr Verantwortung, interessante Projekte, mehr Freizeit, etc.) positiv beeinflussen. Dazu ist zu berücksichtigen, dass für jeden Mitarbeiter die Wertigkeit einzelner Belohnungen unterschiedlich sein kann (vgl. Kossbiel, 1994). Daher sollte ein möglichst individuelles Anreizsystem geschaffen werden (Schanz, 1991). Dies erlaubt jedem Mitarbeiter zwischen unterschiedlichen Belohnungen zu wählen, so dass jeder Mitarbeiter die Belohnung erhält, die für ihn den höchsten subjektiven Nutzen hat. Somit kann als Einflussfaktor der fremdvermittelten Anreize die Gewährung von Wahlmöglichkeiten bei Belohnungen genannt werden. Im organisatorischen Kontext kann dies z.B. über Cafeteria-Ansätze realisiert werden (vgl. Dilk, 2000).

Anreize sind aber nur motivierend, wenn die Mitarbeiter annehmen, dass sie diese auch erhalten. Dies ist nach der Theorie des Bekräftigungslernens (Bandura, 1979) im Wesentlichen durch Erfahrungen aus der Vergangenheit bestimmt. Die Mitarbeiter lernen auf Grund von Erfahrungen, auf welchen Kriterien der Erhalt von Anreizen beruht. Diese Erfahrungen schaffen gleichzeitig Erwartungen über den Erhalt von Anreizen in der Zukunft (Bandura, 1979; vgl. Ehrlich, 2003). Unter dem Gesichtspunkt motivationsfördernder Arbeitsbedingungen ist dabei entscheidend, dass die Mitarbeiter lernen, dass sich die Wahrscheinlichkeit für Anreize erhöht in Abhängigkeit der von ihnen erbrachten Leistungen. Die Arbeitsleistung wird damit instrumentell für die Realisierung von Anreizen (vgl. Konzept der Instrumentalität nach Vroom, 1964; Rheinberg, 1989). Vor allem ein leistungsorientiertes Belohnungssystem stellt sicher, dass die Mitarbeiter ihrer Arbeitsleistung eine hohe Instrumentalität für den Erhalt von Anreizen zuschreiben, da durch dieses explizit geregelt wird, welche Belohnungen für welche Arbeitsergebnisse vergeben werden. Ein leistungsorientiertes Belohnungssystem ist somit eine weitere motivationsfördernde Arbeitsbedingung zur Erhöhung der fremdvermittelten zweckentrierten Anreize.

Einflussfaktoren der Handlungs-Ergebnis-Erwartung können aus der Zielsetzungstheorie abgeleitet werden. Zahlreiche Studien belegen substantielle Korrelationen zwischen Zielcharakteristiken und Erwartungs-Wert-Komponenten (vgl. Matsui, Okada & Mizuguchi, 1981; Ambrose & Kulik, 1999), wobei Latham (2007, S. 60) bezugnehmend auf den Artikel von Klein (1991) diese Zusammenhänge weiter präzisiert: „... goals have been shown to mediate the effect of expectancy theory constructs on performance.“ Klein (1991) selbst weist jedoch darauf hin, dass aufgrund der korrelativen Natur der Studien auch eine umgekehrte kausale Beziehung denkbar ist, d.h. Zielcharakteristiken können durch Erwartungs-Wert-Komponenten mediiert werden. Garland (1985) argumentiert daher, dass ein Ziel ein kognitives Ereignis darstellt, welches einen Einfluss auf die Handlungs-Ergebnis-Erwartung einer Person hat und auch deren Leistung beeinflusst. Auch diese Ansicht wird von mehreren Autoren vertreten. Sowohl Steers und Porter (1974) als auch Matsui, Okada und Mizuguchi (1981) nehmen an, dass Zielcharakteristiken, wie z.B. Zielschwierigkeit, die Ausbildung von Erwartungen beeinflussen (vgl. Garland, 1984).

Basierend auf diesen Forschungsergebnissen (Steers & Porter, 1974; Matsui, Okada & Mizuguchi, 1981; Garland, 1985), die belegen, dass Zielcharakteristika in der Lage sind Erwartungs-Wert-Komponenten zu beeinflussen, wird nun theoretisch begründet, inwiefern die Zielschwierigkeit und Zielspezifität die Ausbildung der Handlungs-Ergebnis-Erwartung beeinflussen können.

So postuliert die Zielsetzungstheorie, dass „klare/spezifische“ und „schwierige, aber realistische“ Ziele zu höherer Motivation und besserer individueller Leistung führen (Locke & Latham, 1984; 1990). Dabei führt jedoch ein zu hoher Schwierigkeitsgrad der Ziele zu einer verminderten Handlungs-Ergebnis-Erwartung, da sich die Mitarbeiter nicht mehr zutrauen, eine für sie zu schwierige Aufgabe zu meistern (vgl. Matsui, Okada & Mizuguchi, 1981). Ihre (aufgabenspezifische) Selbstwirksamkeit ist gemindert (Bandura, 2005; Latham, 2007). Latham (2007, S. 73) schreibt in diesem Zusammenhang: „Unless people believe they can attain their goal through their actions, they are unlikely to persevere when confronted by difficulties. Thus self-efficacy is a cognitive judgment that has motivational consequences.“ Damit ist die (optimale) Zielschwierigkeit eine wesentliche motivationsfördernde

Arbeitsbedingung der Handlungs-Ergebnis-Erwartung (vgl. Putz & Lehner, 2002).

Bei der Begründung der Skala „spezifische und klare Ziele“ ist es hilfreich, zwischen Zielen und Aktionsplänen zu unterscheiden (Tubbs & Ekerberg, 1991; vgl. Schmidt & Kleinbeck, 2006). Aktionspläne sind Handlungen/Maßnahmen, mit Hilfe derer eine Person ihr Ziel erreichen möchte. Ziele und Aktionspläne sind dabei eng miteinander verbunden, da sich der Aktionsplan – Schmidt und Kleinbeck (2006) sprechen in diesem Zusammenhang von Handlungen – aus den Zielen ableitet. Dies begründet auch, warum Ziele eine Basis für selbstregulatorische Aktivitäten bzw. Handlungen sein können (vgl. Kehr, 2004). Die Klarheit und Spezifität der Ziele ist Ausgangspunkt und Bedingung für einen klaren Aktionsplan. Die Skala Zielklarheit erfasst dabei die Qualität dieser Vorbedingung zur Generierung eines Aktionsplans (Beispielitems: Ich verstehe genau, was in meinem Tätigkeitsbereich von mir verlangt wird. Ich weiß, wie die Leistung an meinem Arbeitsplatz bewertet wird. Bei mehreren Arbeitsergebnissen, die ich erreichen soll, weiß ich, welches am wichtigsten und welches am wenigsten wichtig ist.). Dabei ist davon auszugehen, dass, je klarer das Bild des Mitarbeiters über seine Ziele ist, desto zuversichtlicher ist er, diese Ziele zu

erreichen, da er einen detaillierten Aktionsplan entwickeln kann (erhöhte Handlungs-Ergebnis-Erwartung).

Zusammenfassend können folgende motivationsfördernde Arbeitsbedingungen auf Basis eines vereinfachten Erwartungs-Wert-Ansatzes identifiziert werden.

FRAGEBOGENENTWICKLUNG

Bei der Fragebogenentwicklung wurden die entsprechenden Items aus dem Job Diagnostic Survey (Kerndimensionen der Arbeit, intrinsische Motivation) als auch die beiden Skalen aus dem Zielvereinbarungsbogen (Zielklarheit, Zielschwierigkeit) verwendet. Die Skalen zur Erfassung motivationsfördernder Arbeitsbedingungen „Wahlmöglichkeiten bei Belohnungen“ und „leistungsorientiertes Belohnungssystem“ als auch die Items zur Erfassung der „Handlungs-Ergebnis-Erwartung“ und der fremdvermittelten zweckzentrierten Anreize wurden neu entwickelt.

ITEMGENERIERUNG

Der Itempool zu den zwei neuen motivationsfördernden Arbeitsbedingungen wurde auf Basis der theoretischen Begründungen

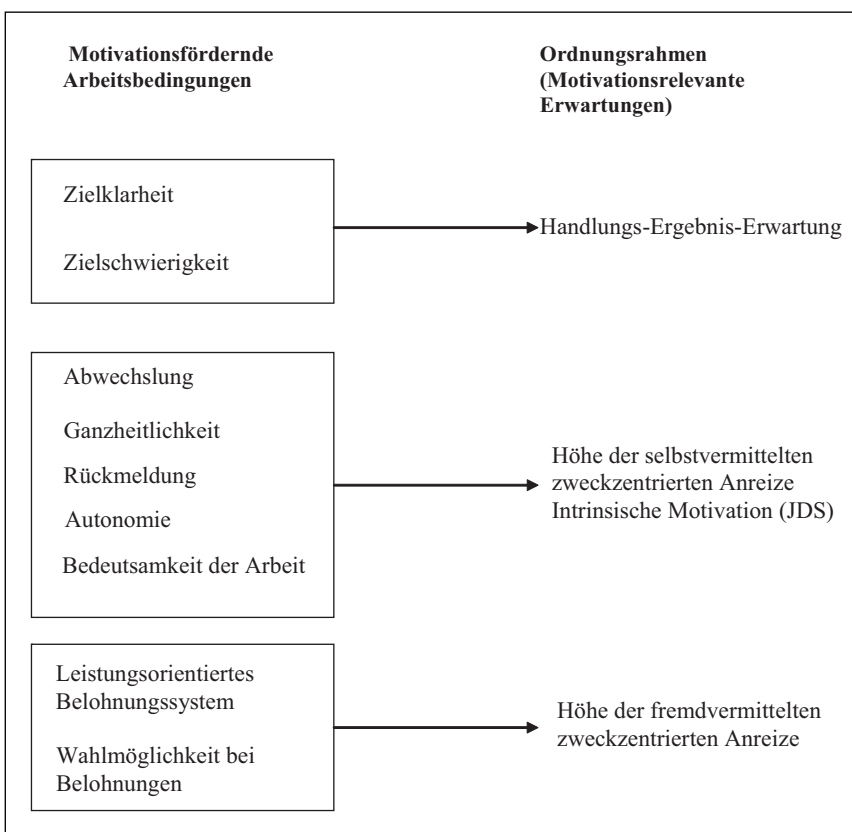


ABBILDUNG 1:

Vereinfachte Darstellung des Ordnungsrahmens motivationsfördernder Arbeitsbedingungen

zur Integration in den Ordnungsrahmen generiert (vgl. Ehrlich, 2003). Die Itemgenerierung für die beiden Erwartungsskalen (HEE, F-ZZA) erfolgte in Anlehnung an die Formulierungen von Heckhausen (1989). Auch hier wurde ein entsprechender Itempool gebildet und über die Vorstudien die finalen Items ausgewählt. Zwei Items aus den Vorstudien zu Zielklarheit verbesserten deutlich die Reliabilität dieser Skala (Cronbach's Alpha von .63 auf .71), so dass diese Items ebenfalls in die Endversion aufgenommen wurden. Beispielhaft wird für jede neu entwickelte Skala ein Item aus der Endversion des Fragebogens genannt.

Leistungsorientiertes Belohnungssystem: In meinem Unternehmen werden Belohnungen leistungsbezogen vergeben.

Wahlmöglichkeiten bei fremdvermittelten Belohnungen: In meinem Unternehmen können Personen unterschiedliche Belohnungen wählen.

Zielklarheit (neue Items): Ich habe eine klare Vorstellung darüber, was optimale Arbeitsergebnisse sind.

Fremdvermittelte zweckzentrierte Anreize: Für die Belohnungen von meiner Organisation nehme ich auch Unannehmlichkeiten in Kauf.

Handlungs-Ergebnis-Erwartung: Ich fühle mich in der Lage, die Arbeitsergebnisse nicht nur zu erreichen, sondern die Arbeitsergebnisse sehr gut zu erreichen.

STICHPROBE

Die Validierung des Fragebogens erfolgte anhand von vier empirischen Untersuchungen. Bei allen Stichproben handelt es sich um Personen, die einer beruflichen Tätigkeit nachgingen. Die ersten drei Studien (N = 32, N = 59, N = 454) dienten der Itemselektion wie auch zur Optimierung einzelner Itemformulierungen. Die vierte Untersuchung (N = 246) bildet die Datengrundlage für die Endversion des Fragebogens. Die Spannbreite reicht dabei von Personen in Klein-, Mittel- und Großbetrieben, mit Führungsverantwortung und ohne Führungsverantwortung. Die Personen kommen aus unterschiedlichen Branchen (Bildung und öffentlicher Dienst, Produzierendes Gewerbe, Dienstleistungsunternehmen, Chemie- und Pharmaindustrie, Handel,

Banken und Versicherungen, Gesundheitswesen und Verwaltung).

Bei allen vier Stichproben handelt es sich um sehr heterogene Stichproben, was die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse verbessert, da innerhalb der Stichproben von gruppenspezifischen Effekten (z.B. einer bestimmten Branche, oder bestimmte Mitarbeitergruppen wie z.B. Manager vs. Mitarbeiter) auszugehen ist. Der vorliegende Fragebogen wurde jedoch als allgemein gültiges Diagnoseinstrument entwickelt, um allen Branchen und Mitarbeitergruppen gerecht zu werden. Des Weiteren postulieren sowohl die Zielsetzungstheorie (vgl. Latham, 2007) als auch die Erwartungs-Wert-Theorien keine branchen- oder mitarbeiterspezifischen Wirkungsweisen, da es sich um allgemeinspsychologische Theorien handelt.

ITEMSELEKTION

Zur Beschreibung der Itemkennwerte dienen Cronbach's Alpha und die Item-Total Correlation. Zudem werden die Mittelwerte und Standardabweichungen berichtet. Die Skalen des JDS wie auch die Skala „Zielschwierigkeit“ aus dem ZVB ergeben vergleichbare Werte, wie sie in der Literatur beschrieben sind (vgl. Schmidt, Kleinbeck, Ottman & Seidel, 1985; Putz & Lehner, 2002). Die Skalenmittelwerte zu Zielklarheit und der Handlungs-Ergebnis-Erwartung sind dabei relativ hoch. Beide scheinen einen positiven Antwortbias zu enthalten, da die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten in die Beurteilung der motivationsfördernden Arbeitsbedingungen mit einbeziehen müssen. Im Gegensatz dazu legen die Mittelwerte zu „leistungsorientiertes Belohnungssystem“ und „Wahlmöglichkeiten“ nahe, dass es Unternehmen nur unzureichend gelingt, diese fremdvermittelten Anreize zu gestalten. Zudem sind dies Einflussfaktoren, die keine selbstwertbezogenen Einschätzungen seitens der Mitarbeiter enthalten.

PFADANALYTISCHE AUSWERTUNGEN

Neben der Bestimmung der Itemkennwerte wurden die Daten pfadanalytisch mit Hilfe von Amos 6 ausgewertet. Der beste Modellfit ergibt sich dabei für ein Modell, das im Wesentlichen die Struktur aus Abbildung 1 wiedergibt. Allerdings zeigt das Modell weitere Wechselwirkungen und Mediatorwir-

Motivationsfördernde Arbeitsbedingungen	Reliabilität	Corrected Item-Total-Correlation	MW (SD)
Leistungsorientiertes Belohnungssystem Leistung-Belohnung_1 Leistung-Belohnung_2 Leistung-Belohnung_3	.89	.74 .78 .83	2.4 (1.7)
Wahlmöglichkeiten bei Belohnungen Wahlmöglichkeiten_1 Wahlmöglichkeiten_3 Wahlmöglichkeiten_4	.86	.73 .75 .73	1.9 (1.3)
Zielklarheit Ziele_konkret_1 (neu) Ziele_konkret_2 Ziele_konkret_3 Ziele_konkret_4 Ziele_konkret_5 Ziele_konkret_6 Ziele_konkret_7 Ziele_konkret_8 (neu)	.71	.50 .31 .78 .48 .41 .49 .18 .44	5.7 (.83)

TABELLE 1:
Deskriptive Statistiken der motivationsfördernden Arbeitsbedingungen

Erwartungen	Reliabilität	Corrected Item-Total-Correlation	MW (SD)
Handlungs-Ergebnis-Erwartung HEE_1 HEE_2 HEE_3	.76	.61 .67 .54	6.6 (.88)
Fremdvermittelte Anreize F-ZZA_Extr_1 F-ZZA_Extr_2 F-ZZA_Extr_3	.80	.70 .71 .53	2.7 (1.40)

TABELLE 2:
Deskriptive Statistiken der Erwartungen

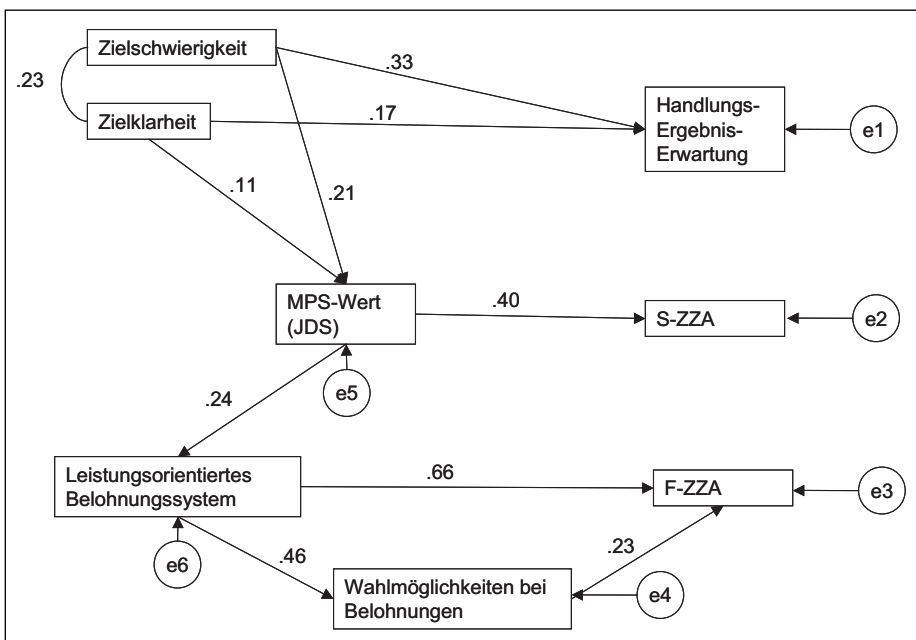


ABBILDUNG 2:
Pfadanalyse des Ordnungsrahmens motivationsfördernder Arbeitsbedingungen

kungen zwischen den motivationsfördernden Arbeitsbedingungen.

Das Modell ergibt bei 18 Freiheitsgraden einen Chi-Quadrat Wert von 23 ($N = 246$, $p = .19$, $CFI = .988$, $RMSE = .034$), was einem sehr guten Modellfit entspricht.

Zielklarheit und Zielschwierigkeit zeigen moderate Effekte auf die „Handlungs-Ergebnis-Erwartung“. Die moderate Höhe war zu erwarten, da die Handlungs-Ergebnis-Erwartung auch stark von persönlichkeitsbezogenen Variablen wie der allgemeinen Selbstwirksamkeit (vgl. Latham, 2007) beeinflusst ist. Dennoch erklären beide Variablen regressionsanalytisch 15% der Varianz an der Handlungs-Ergebnis-Erwartung und haben jeweils ein signifikantes Beta-Gewicht ($p < .05$).

Zudem beeinflussen beide Zielvariablen die Wahrnehmung der Kerndimensionen des JDS. Diese wurden aus inferenzstatistischen Gründen (Reduktion der Anzahl von Variablen im Pfadmodell) zum „Motivation Potential Score“ nach Hackman und Oldham (1980) zusammengefasst. Eine Faktorenanalyse der JDS-Skalen auf Mittelwertsebene erbrachte eine Einfaktorenlösung, was diesen Schritt rechtfertigt. Die geringeren Pfadkoeffizienten der Zielskalen auf den MPS-Wert im Vergleich zu den Koeffizienten auf die Handlungs-Ergebnis-Erwartung sind im Sinne der diskriminanten Validität ebenfalls modellkonform. Die Wirkung beider Zielvariablen auf die Kerndimensionen der Arbeit kann mit Schmidt und Kleinbeck (2006, S. 12) wie folgt erklärt werden:

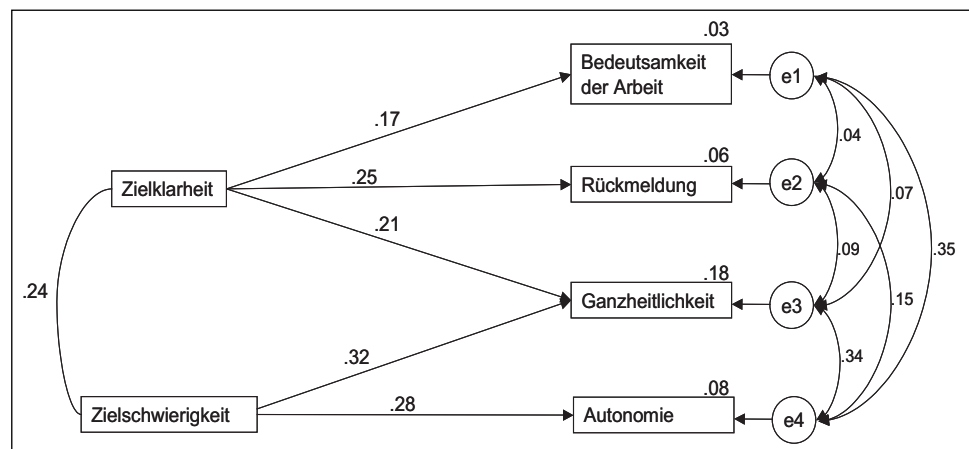
„Handlungen von Menschen sind gewöhnlich zielgerichtet, das heißt, sie stehen im Dienste der Erreichung bestimmter Ziele als angestrebte Resultate dieser Handlungen. Diese Zielgerichtetheit von Handlungen bedeutet im Umkehrschluss, dass Ziele auf das Handeln der Personen zurückwirken, es so

organisieren und steuern, dass die Ziele auch erreicht werden.“

Wenn Ziele also in Teilen die Aufgabeninhalte der Mitarbeiter bestimmen, dann werden damit auch die Charaktereigenschaften dieser Aufgabeninhalte beeinflusst. Einzelne Kerndimensionen des JDS sollten also von der Klarheit und Schwierigkeit der Ziele positiv beeinflusst sein. Latham (2007, S. 176) formuliert dies sehr prägnant mit den Worten: „Thus goals are the immediate precursor of action ... goals affect the facts people chose to act on.“ (vgl. Garland, 1985). Die Beziehungen zwischen den beiden Zielcharakteristika und den Kerndimensionen der Arbeit sind dabei am besten durch das pfadanalytische Modell in Abbildung 3 repräsentiert. Dieses Modell ergibt bei drei Freiheitsgraden einen Chi-Quadrat Wert von 7.2 ($N = 246$, $p = 0.65$, $CFI = .970$, $RMSEA = .076$). Dies entspricht einem moderaten Fit.

Es zeigt sich, dass, je klarer und konkreter die Ziele für den Mitarbeiter sind, desto eher kann der Mitarbeiter die Qualität seiner Arbeit selbst beurteilen, da er einen klareren Standard zur Beurteilung der Zielerreichung hat. Darüber hinaus führen klare und konkrete Ziele dazu, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben eher als ganzheitlich wahrnehmen, das heißt ein bestimmtes vollständiges (Teil-)Produkt bzw. Endergebnis herstellen. Geht man davon aus, dass Ziele eine erstrebenswerte Vorstellung eines Endzustandes in der Zukunft sind (vgl. Brunstein, Maier & Schultzeiß, 1999), so wird deutlich, dass klare und konkrete Ziele die Wahrnehmung eines ganzheitlichen Endzustandes fördern. Die schwächste Korrelation ergibt sich mit der Kerndimension „Wichtigkeit der Arbeit (für mich und andere)“. Empirisch zeigt sich, dass Mitarbeiter, die ihre Ziele und die damit verbundenen Aufgaben genau kennen, auch

ABBILDUNG 3:
Zielcharakteristika und ihre spezifische Wirkung auf die Kerndimensionen der Arbeit



die Relevanz dieser Ziele für die Organisation besser einordnen können.

Die Zielschwierigkeit der Ziele hat positive Auswirkungen auf die wahrgenommene Ganzheitlichkeit und Autonomie bei der Arbeit. Vergewärtigt man sich, dass die Skala Zielschwierigkeit im Wesentlichen misst, inwiefern die Ziele nicht zu schwierig sind, wird ersichtlich, dass herausfordernde, aber nicht zu schwierige Ziele dazu beitragen, dass Mitarbeiter Ziele haben, bei denen sie genauso viele Arbeitsinhalte oder -pakete bekommen, die gerade noch bewältigbar sind. Das heißt, je optimaler die Zielschwierigkeit ist, desto angemessener sind der Umfang an zielrelevanten Arbeitspaketen (Ganzheitlichkeit) als auch das Ausmaß an Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter (zu viel Entscheidungsfreiheit wäre verbunden mit zu schwierigen Zielen). Interessanterweise scheint die optimale Zielschwierigkeit nicht mit einer erhöhten wahrgenommenen Abwechslung bei der Arbeit einherzugehen. Bezüglich des beschriebenen Modells in Abbildung 3 muss jedoch konstatiert werden, dass die Residuen der Kerndimensionen der Arbeit untereinander korrelieren. Ohne die Aufnahme dieser Korrelationen ist der Fit deutlich schlechter. Dies lässt auf eine konfundierende – aber nicht gemessene – Variable bei den Kerndimensionen der Arbeit schließen.

Abbildung 2 verdeutlicht weiterhin, dass die Kerndimensionen der Arbeit (MPS-Wert) positiv auf die Beurteilung des Belohnungssystems von Organisationen wirken. Der MPS-Wert ist jedoch ein sehr allgemeiner Indikator für die „Qualität der Arbeitsinhalte“. Daher ist zu untersuchen, welche spezifischen Kerndimensionen des JDS mit der Wahrnehmung eines leistungsorientierten Belohnungssystems in Verbindung stehen. Regressionsanalytisch zeigt sich, dass die Kerndimension „Rückmeldung über die Qualität der Arbeit“ das stärkste und einzig signifikante Beta-Gewicht hat ($\beta = .25, p < .01$). Dies ist insofern plausibel, als die Grundlage für Mitarbeiter zur Beurteilung eines leistungsorientierten Belohnungssystems ihre eigene Leistung und die dafür erhaltenen Belohnungen sind. Können sie ihre eigene Leistung nicht einschätzen, fehlt ihnen die Grundlage, inwiefern es sich um ein leistungsorientiertes Belohnungssystem handelt.

Die letzte Gruppe motivationsfördernder Arbeitsbedingungen in Abbildung 2 bezieht sich auf die fremdvermittelten zweckzentrierten Anreize. Hierbei erweisen sich zwei

motivationsfördernde Arbeitsbedingungen als wichtig:

- es muss ein leistungsorientiertes Belohnungssystem geben, welches das Vertrauen der Mitarbeiter stärkt, dass es für eine entsprechende Leistung auch eine entsprechende Belohnung gibt. Je klarer/sicherer dies ist, desto mehr gewinnt diese Belohnung an Motivationskraft. Je willkürlicher die Vergabe von Belohnungen erscheint, desto geringer ist der motivationale Anreiz der F-ZZA.
- Ein solches leistungsorientiertes Belohnungssystem kann noch unterstützt werden, indem die Mitarbeiter zwischen verschiedenen Belohnungen wählen können, so dass sie sich die Belohnung aussuchen können, die für sie am wichtigsten ist. Das leistungsorientierte Belohnungssystem muss aber gegeben sein. Die reine Wahlmöglichkeit ohne ein begleitendes System, welches die leistungsorientierte Vergabe regelt, fällt in sich zusammen (man kann viel versprechen, wenn man es nicht halten muss). Daher wird ein Teil der Wirkung des leistungsorientierten Belohnungssystems über die Variable „Wahlmöglichkeit bei Belohnungen“ mediiert.

ZUSAMMENFASSUNG

Der vorliegende Beitrag beschreibt ein Konzept, welches auf Basis eines vereinfachten Erwartungs-Wert-Ansatzes motivationsfördernde Arbeitsbedingungen theoretisch begründet. Dieser vereinfachte Erwartungs-Wert-Ansatz (Ordnungsrahmen) hat einen integrativen Charakter, da er ausgewählte Skalen aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen in einem Fragebogen zusammenfasst als auch neue Skalen integriert. Die Güte der neu entwickelten Skalen ist dabei mit den berichteten Itemkennwerten aus dem JDS bzw. ZVB vergleichbar. Durch die Hinzunahme zweier Items zur Skala „Zielklarheit“ konnte die Reliabilität dieser Skala zudem gesteigert werden.

Durch die Pfadanalyse werden die drei wesentlichen Stellhebel zur Verbesserung der Motivation und deren Wechselwirkungen deutlich. Startpunkt sind die Ziele jedes Mitarbeiters. Die Klarheit und Schwierigkeit der Ziele determinieren die Einschätzung der Mitarbeiter, inwiefern sie in der Lage sind, ihre Ziele zu erreichen (Handlungs-Ergebnis-Erwartung). Die Verfolgung der Ziele beeinflusst darüber hinaus, welche Arbeitsinhalte

die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit haben und damit auch die Ausprägungen der Kerndimensionen der Arbeit, wie sie im Job Diagnostic Survey gemessen werden. Den größten Einfluss haben die Kerndimensionen jedoch auf die Erhöhung der S-ZAA, das heißt, durch die Gestaltung der Arbeitsinhalte können diese Anreize positiv beeinflusst werden.

Zuletzt wirken die F-ZZA als motivationale Anreize. Hierbei antizipieren die Mitarbeiter, welche Belohnungen es von Unternehmensseite geben wird, wenn sie ihre Ziele erreichen. Diese Belohnungen können variieren hinsichtlich der Attraktivität und in der Wahrscheinlichkeit des Erhalts. Daher wirkt insbesondere ein leistungsorientiertes Belohnungssystem positiv auf die F-ZZA. Darüber hinaus kann die Wirkung des leistungsorientierten Belohnungssystems noch über die Mediatorvariable „Wahlmöglichkeiten bei Belohnungen“ erhöht werden. Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass durch eine Verbesserung der Arbeitsinhalte in Bezug auf die Dimension Rückmeldung auch die Wahrnehmung eines leistungsorientierten Belohnungssystems verbessert werden kann, was letztendlich die motivationale Kraft der F-ZZA erhöht.

Das hier entwickelte Pfadmodell motivationsfördernder Arbeitsbedingungen gibt Unternehmen ein dreistufiges Modell zur Hand, das unterschiedliche Hebel zur Verbesserung der Motivation bietet, die zudem spezifische Wechselwirkungen aufweisen:

- Qualität der Ziele bzw. des Zielvereinbarungssystems verbessern
- Arbeitsinhaltsgestaltung zur Bereicherung der Kerndimensionen der Arbeit
- Verbesserung der Leistungsorientierung des Belohnungssystems (inklusive dem Gewähren von Wahlmöglichkeiten bei verschiedenen Belohnungen) zur Erhöhung der F-ZZA.

DISKUSSION

Durch die Entwicklung dieses Fragebogens ist es nun möglich, Untersuchungen zum Thema „situative motivationsfördernde Arbeitsbedingungen“ auf ein breiteres Fundament zu stellen. Der Fragebogen gibt wichtige Hinweise, welche strukturellen Arbeitsbedingungen verbessert werden können, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern (Zielvereinbarungssysteme, Arbeitsinhaltsgestaltung, leistungsorientierte Entlohnungssysteme, Cafeteria-Ansätzen). Dies erfolgt auf

Basis eines ökonomischen Fragebogens mit insgesamt 45 Items.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist insbesondere die Tatsache zu nennen, dass bisher der JDS und der ZVB „nur“ nebeneinander existierten. Die vorliegende Studie zeigt, dass eine Selektion von Skalen aus beiden Fragebögen möglich und sinnvoll ist. Aus beiden Instrumenten wurden dabei die Skalen ausgewählt, die einen expliziten Fokus auf die Verbesserung der Arbeitsmotivation haben. Deshalb wurden beispielsweise Skalen zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit, der erlebten Verantwortung aus dem JDS als auch Skalen zur Erfassung eines umfassenden Zielführungssystems aus dem ZVB (Vorgesetztenunterstützung, Partizipation an der Zielvereinbarung, Feedback durch den Vorgesetzten) nicht berücksichtigt.

Es handelt sich um einen Fragebogen, der bewusst persönlichkeitsbezogene Variablen (wie Selbstwirksamkeit oder Locus of Control), aber auch allgemein die Motivstruktur von Mitarbeitern ausklammert. Der Vorteil dabei ist, dass Unternehmen situative Faktoren einfacher gestalten können, als die Persönlichkeit bzw. Motivstruktur von Mitarbeitern zu verändern. Im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten bleibt zu analysieren, inwiefern die Erfassung von Motivstrukturen in den Fragebogen integrierbar ist.

Weiterer Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der Frage, inwiefern (objektiv) unterschiedliche Arbeitsbedingungen in einer Organisation (z.B. Mitarbeiter mit variablen Gehaltsanteilen vs. Mitarbeiter ohne variable Gehaltsanteile, Mitarbeiter mit Zielvereinbarungen vs. Mitarbeiter ohne Zielvereinbarungen) – neben aller Subjektivität der Wahrnehmung – zu unterschiedlichen Bewertungen der motivationsfördernden Arbeitsbedingungen führen. Ferner muss durch weitere Studien überprüft werden, in welchem Ausmaß die im Fragebogen enthaltenen motivationsfördernden Arbeitsbedingungen mit entsprechenden Leistungsindikatoren von Mitarbeitern korrelieren (Produktivität etc.). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass zwei der drei motivationalen Stellhebel aus anerkannten Skalen stammen, deren Einfluss auf die Produktivität durch entsprechende Studien belegt ist. So existieren zahlreiche Studien, die eine positive Beziehung zwischen den Kerndimensionen der Arbeit und einer Verbesserung der Produktivität belegen (Campion & Thayer, 1985; Fried & Farris, 1987), wie auch entsprechende Studien, die die leistungssteigernde Wirkung von Zielen belegen (vgl. Latham, 2007).

LITERATUR

- Ambrose, M.L. & Kulik, C.T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Bandura, A. (1979). Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart: Klett.
- Bandura, A. (2005). The primacy of self regulation in health promotion. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 245-254
- Brunstein, J.C., Maier, G. W. & Schultheiß, O.C. (1999). Motivation und Persönlichkeit: Von der Analyse von Teilsystemen zur Analyse ihrer Interaktion. In: M. Jerusalem, R. Pekrun (Hrsg.), *Emotion, Motivation und Leistung* (S. 147-167). Göttingen Hogrefe.
- Campion, M. A. & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70, 29-43
- Dilk, A. (2000). Cafeteria-Systeme. In: E. Eyer (Hrsg.), *Report Vergütung: Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager* (S. 135-139). Düsseldorf: Symposium Publishing.
- Ehrlich, C. (2003). Erfassung und Gestaltung von Motivationspotenzialen als Aufgabe der Personalführung. München: Hampf.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-332
- Garland, H. (1984). Relation of effort-performance expectancy to performance in goal setting experiments. *Journal of Applied Psychology*, 69, 79-84.
- Garland, H. (1985). A cognitive mediation theory of task goals and human performance. *Motivation and Emotion*, 9, 345-367.
- Hackman, R.J. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 2, 159-170.
- Hackman, R.J. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. London: Addison-Wesley.
- Heckhausen, H. (1977). Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. *Psychologische Rundschau*, 28, S. 175-189.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Heckhausen, H. & Heckhausen, J. (2006). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Heckhausen, H. & Rheinberg, F. (1980). Lernmotivation im Unterricht, erneut betrachtet. *Unterrichtswissenschaft*, 1, 747.
- Kehr, H. M. (2004). *Motivation und Volition*. Göttingen: Hogrefe.
- Klein, H. J. (1991). Further evidence on the relationship between goal setting and expectancy theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49, 230-257.
- Kossmiel, H. (1994). Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme. *Die Betriebswirtschaft*, 54, 75-93.
- Latham, G. (2007). *Work Motivation*. London: Sage Publications.
- Lawler, E.E. & Porter, L.W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 2, 122-142.
- Lawler, E. E. & Suttle, J. (1971). Expectancy Theory and Job Behaviour. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 122-142
- Lawler, E. E. (1983) *Pay and organizational development*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1984). *Goal Setting: a motivational technique that works!* New York: Prentice Hall.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall: Englewood.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 388-403
- Matsui, T., Okada, A. & Mizuguchi, R. (1981). Expectancy theory prediction of the goal theory postulate "the harder the goals, the higher the performance." *Journal of Applied Psychology*, 66, 54-58.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin.
- Putz, P. & Lehner, J.M. (2002). Effekte zielorientierte Führungssysteme - Entwicklung und Validierung des Zielvereinbarungsbogens (ZVB). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 223-4.
- Rheinberg, F. (1989). *Zweck und Tätigkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F. (2006). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schanz, G. (1991). Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen. In G. Schanz (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme* (S. 3-30). Stuttgart: Pöschel.
- Schmidt, K.-H., Kleinbeck, U., Ottmann, W. & Seidel, B. (1985). Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 29, 162-172.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (1983). Beziehungen zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizfaktoren der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2, 79-86
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2006). *Führen mit Zielvereinbarung*. Göttingen: Hogrefe.
- Steers, R., Mowday, R. T. & Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81, 434-452
- Tubbs, M. E. & Ekerberg, S. E. (1991). The role of intentions in work motivation: Implications for goal setting theory and research. *Academy of Management Review*, 16, 188-199
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.



DR. CHRISTIAN EHRLICH
 London Metropolitan University
 London Metropolitan Business School
 277-281 Holloway Road
 London N7 8HN
 UK
 c.ehrlich@londonmet.ac.uk

ANHANG: INSTRUKTIONSTEXT UND ITEMS

Instruktionstext des Fragebogens hinsichtlich der Arbeitsergebnisse

Anmerkungen zum Ausfüllen des Fragebogens

Die Fragen, die Sie beantworten sollen, beziehen sich auf Ihre **wichtigsten Arbeitsaufgaben, Ziele bzw. Arbeitsergebnisse**, die Sie bei Ihrer Arbeit erreichen wollen bzw. sollen. Dabei sind weniger persönliche Ergebnisse gemeint, wie etwa „eigene Horizonterweiterung“, „Aneignung von Wissen“, sondern eher berufliche **Arbeitsergebnisse, wie z.B.**

Umsatzsteigerung um 2%, Fertigstellung eines Projektes, Beendigung der Promotion, Abläufe oder Prozesse zu verbessern, Dinge besser zu organisieren etc. Der Zeitraum, in dem Sie die Arbeitsergebnisse erreichen sollen, kann hierbei sehr unterschiedlich sein. Z.B. wollen Sie den Umsatz um 2 % steigern und das noch in diesem Jahr. Zugleich wollen Sie aber auch ein Projekt zu Ende bringen, das noch 3 Jahre läuft. Beides sind wichtige Ziele bzw. Arbeitsergebnisse bei Ihrer Arbeit und darum sollten Sie auch beide angeben.

Nennen Sie bitte jetzt Ihre wichtigsten Arbeitsergebnisse (in Stichworten).

ITEMS

1	Ziele_konkret_1	Wie konkret sind Ihre Arbeitsziele?
2	Ziele_konkret_2 (ZVB)	Ich verstehe genau, was in meinem Tätigkeitsbereich von mir verlangt wird.
3	Ziele_konkret_3 (ZVB)	Ich habe in meinem Tätigkeitsbereich spezifische, eindeutige Ziele (Arbeitsergebnisse).
4	Ziele_konkret_4 (ZVB)	Ich weiß, wie die Leistung an meinem Arbeitsplatz bewertet wird.
5	Ziele_konkret_5 (ZVB)	Ich habe feste Zeitvorgaben/Termine zur Erfüllung meiner Arbeitsergebnisse.
6	Ziele_konkret_6 (ZVB)	Bei mehreren Arbeitsergebnissen (Zielen), die ich erreichen soll, weiß ich, welches am wichtigsten und welches am wenigsten wichtig ist.
7	Ziele_konkret_7 (ZVB)	Ich habe unklare Ziele (Arbeitsergebnisse) in meinem Tätigkeitsbereich.
8	Ziele_konkret_8	Ich habe eine klare Vorstellung darüber, was optimale Arbeitsergebnisse sind.
9	Zielschwierigkeit_1 (ZVB)	Meine Ziele (Arbeitsergebnisse) sind viel zu schwierig.
10	Zielschwierigkeit_2 (ZVB)	Oft ist es mir nicht möglich, meine Ziele (Arbeitsergebnisse) zu erreichen.
11	Zielschwierigkeit_3 (ZVB)	Ich empfinde das Arbeiten an meinen Zielen (Arbeitsergebnissen) als sehr aufreibend.
12	Zielschwierigkeit_4 (ZVB)	Ich habe zu viele Arbeitsergebnisse in meinem Tätigkeitsbereich (ich bin überfordert).
13	Ganzheitlichkeit_1 (JDS)	In welchem Ausmaß beinhaltet Ihre Arbeit die Erledigung vollständiger, in sich abgeschlossener Arbeitsaufgaben? Das heißt, umfasst Ihre Arbeit die Erledigung oder Bearbeitung kompletter Arbeitsaufgaben mit einem erkennbaren Anfang und Ende? Oder handelt es sich nur um einen kleinen Ausschnitt eines größeren Arbeitsvorgangs, der von anderen Leuten oder von Maschinen weiter bearbeitet und fertiggestellt wird?

ITEMS

14	Ganzheitlichkeit_2 (JDS)	Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, eine angefangene Arbeit auch zu Ende zu führen.
15	Ganzheitlichkeit_3 (JDS)	Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich nicht die Möglichkeit habe, eine vollständige Arbeitsaufgabe von Anfang bis Ende zu bearbeiten.
16	Autonomie_1 (JDS)	Wie viel Selbständigkeit haben Sie bei Ihrer Arbeit? Das heißt, in welchem Ausmaß können Sie selbst bestimmen, wie Sie bei der Ausführung Ihrer Arbeit vorgehen?
17	Autonomie_2 (JDS)	Meine Arbeit gibt mir beträchtliche Gelegenheit, selbst zu entscheiden, wie ich dabei vorgehe.
18	Autonomie_3 (JDS)	Ich habe überhaupt keine Möglichkeit, persönliche Initiative und Eigenständigkeit bei meiner Arbeit einzubringen.
19	Rückmeldung_1 (JDS)	In welchem Ausmaß liefert Ihnen Ihre Arbeit selbst Informationen über Ihre Arbeitsleistung? Das heißt, liefert Ihre Arbeit selbst Hinweise darüber, wie gut Sie arbeiten, unabhängig von den Informationen, die Ihnen Vorgesetzte oder Mitarbeiter/Kollegen geben?
20	Rückmeldung_2 (JDS)	Meine Arbeitstätigkeit selbst gibt keine Hinweise darauf, ob man die Arbeit gut oder schlecht macht.
21	Rückmeldung_3 (JDS)	Bei der Ausführung meiner Arbeitstätigkeiten kann ich gut feststellen, wie gut ich arbeite.
22	Bedeutsamkeit_1 (JDS)	Im Ganzen gesehen: Wie wichtig oder bedeutsam ist Ihre Arbeit? Das heißt, beeinflussen die Ergebnisse Ihrer Arbeit Leben und Wohlbefinden anderer Menschen?
23	Bedeutsamkeit_2 (JDS)	Die Art und Weise, wie gut ich meine Arbeit mache, beeinflusst viele Leute.
24	Bedeutsamkeit_3 (JDS)	Insgesamt betrachtet ist meine Arbeit nicht sehr wichtig und bedeutend.
25	Abwechslung_1 (JDS)	Wie viel Abwechslung beinhaltet Ihre Arbeit? Das heißt, in welchem Ausmaß verlangt Ihre Arbeit die Ausführung vieler unterschiedlicher Arbeitsvorgänge, die den Einsatz einer Vielzahl von Fertigkeiten und Fähigkeiten erfordern?
26	Abwechslung_2 (JDS)	Meine Arbeit verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.
27	Abwechslung_3 (JDS)	Meine Arbeitstätigkeiten sind ganz einfach und sie wiederholen sich kurzfristig.
28	Leistungsorientiertes Belohnungssystem_1	In welchem Ausmaß können Sie durch gute Arbeitsergebnisse ihre Belohnungen beeinflussen?
29	Leistungsorientiertes Belohnungssystem_2	In meinem Unternehmen werden Belohnungen leistungsbezogenen (leistungsabhängig) vergeben.
30	Leistungsorientiertes Belohnungssystem_3	Belohnungen sind von meinen Arbeitsergebnissen abhängig.
31	Wahlmöglichkeiten_1	In welchem Ausmaß können Sie zwischen unterschiedlichen Belohnungen auswählen (z.B. Prämie, Freizeit, Weiterbildung, etc.), wenn Sie die Arbeitsergebnisse erreichen?
32	Wahlmöglichkeiten_3	In meinem Unternehmen können Personen unterschiedliche Belohnungen wählen.
33	Wahlmöglichkeiten_4	Ich kann zwischen verschiedenen Belohnungen auswählen (z.B. Prämie, Freizeit, etc.).

ITEMS

34	Handlungs-Ergebnis_E_1	Ich fühle mich in der Lage, die Arbeitsergebnisse nicht nur zu erreichen, sondern die Arbeitsergebnisse sehr gut zu erreichen.
35	Handlungs-Ergebnis_E_2	Ich fühle mich in der Lage, sehr gute Arbeitsergebnisse zu erreichen.
36	Handlungs-Ergebnis_E_3	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie sehr gute Arbeitsergebnisse erreichen?
37	Extrinsischen Anreize (F-ZZA)_1	Die Belohnungen für die Arbeitsergebnisse sind reizvoll.
38	Extrinsische Anreize (F-ZZA)_2	Für die Belohnungen von meiner Organisation nehme ich auch Unannehmlichkeiten in Kauf.
39	Extrinsische Anreize (F-ZZA)_3	Für die meisten Mitarbeiter mit vergleichbaren Arbeitsergebnissen sind die Belohnungen sehr wichtig.
40	Intrinsische_Motivation (S_ZZA)_1 (JDS)	Meine Meinung über mich selbst wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache (in Bezug auf die Arbeitsergebnisse).
41	Intrinsische_Motivation (S_ZZA)_2 (JDS)	Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich meine Arbeit (bezüglich der Arbeitsergebnisse) schlecht ausgeführt habe.
42	Intrinsische_Motivation (S_ZZA)_3 (JDS)	Meine eigene Stimmung wird im Allgemeinen nicht davon beeinflusst, wie gut ich meine Arbeit mache (bezüglich der Arbeitsergebnisse).
43	Intrinsische_Motivation (S_ZZA)_4 (JDS)	Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache (bezüglich der Arbeitsergebnisse).
44	Intrinsische_Motivation (S_ZZA)_5 (JDS)	Die meisten Mitarbeiter, die diese Arbeit machen, empfinden ein großes Maß persönlicher Zufriedenheit, wenn sie ihre Arbeit gut machen.
45	Intrinsische_Motivation (S_ZZA)_6 (JDS)	Die meisten Mitarbeiter fühlen sich schlecht und unglücklich, wenn sie feststellen, dass sie ihre Arbeit schlecht gemacht haben.

Martha Franz

Im Wettbewerb um den besten Bewerber
Eine Untersuchung der Einflussgrößen auf die Loyalität von Bewerbern gegenüber dem Unternehmen

140 Seiten, ISBN 978-3-89967-504-7, Preis: 15,- Euro

PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28, 49525 Lengerich, Tel. ++ 49 (0) 5484-308, Fax ++ 49 (0) 5484-550,

E-Mail: pabst.publishers@t-online.de

www.pabst-publishers.de – www.psychologie-aktuell.com