

Motivation, Zufriedenheit und Leistung bei Unternehmensberatern

Eine empirische Analyse der Zusammenhänge
auf Basis des Job Characteristics Model

Dissertation
zur
Erlangung des Doktorgrades
der
Wirtschafts- und Organisationswissenschaftlichen Fakultät
der
Universität der Bundeswehr München

2006

vorgelegt von
Andreas Moll lic. oec. (HSG)
aus Manama/Kingdom of Bahrain

DANKSAGUNG

Hackman und Oldham postulieren, daß Leistung nicht zu Lasten des Arbeitsvergnügens gehen muss. Rückblickend darf ich feststellen, dass diese Aussage auch für die Erstellung der vorliegenden Promotionsschrift zutraf.

Jedoch wären beim Arbeitsvergnügen starke Abstriche hinzunehmen ohne die fachliche und moralische Unterstützung einiger Personen, denen ich zu Dank verpflichtet bin.

Allen voran möchte ich Prof. Dr. W. F. Fischer-Winkelmann für seine intensive Unterstützung des Forschungsvorhabens und seine kritischen Anregungen während des Forschungsprozesses danken. Ohne die jederzeit verfügbare, formlose und enge Zusammenarbeit wäre die Fertigstellung der Arbeit in gut einem Jahr nicht möglich gewesen.

Bei Prof. Dr. G. Bähr möchte ich mich für die Übernahme des Co-Referats bedanken.

Besonderer Dank gilt N. Lampenius für die intensiven Fachgespräche, seinen professionellen Rat bei statistischen Fragen und für die Durchsicht des Manuskripts.

Besonderer Dank gilt überdies P. Schropp für seine Inspirationen zu Beginn und die redaktionelle Unterstützung am Ende dieser Arbeit.

Meinem Arbeitgeber bin ich zu Dank verpflichtet für das mir ausgesprochene Vertrauen durch meine Zulassung zum Promotionsprogramm und die vielseitige Unterstützung u.a. durch den Doktorandenbetreuer und die Kollegen der Doktorandenzirkel Mallorca, Dänemark und Oxford, die Personalabteilung, die IT-Abteilung und die Grafik.

Großer Dank gilt schließlich L. Schropp und meinen Eltern für ihre unbedingte Unterstützung bei dieser Arbeit.

Genf, Andreas Moll

INHALTSÜBERSICHT

1	EINFÜHRUNG	1
1.1	RELEVANZ DES THEMAS AUS SICHT VON BERATUNGSUNTERNEHMEN	4
1.2	ZIELSETZUNG, METHODIK, AUFBAU DER ARBEIT	11
1.3	BEGRIFFSVERSTÄNDNIS	21
2	JOB CHARACTERISTICS MODEL (JCM) VON HACKMAN ET AL.	30
2.1	HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES MODELLS	31
2.2	WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG DES JCM	34
2.3	ZIELSETZUNG JCM	35
2.4	FUNKTIONSWEISE UND VARIABLEN DES JCM	37
2.5	ERFASSUNG UND BEWERTUNG DER VARIABLEN DES JCM	52
3	ADÄQUANZ DES JCM ALS BEZUGSRAHMEN	92
3.1	SUBSTANZIELLE ADÄQUANZ	93
3.2	OPERATIVE ADÄQUANZ	99
3.3	BEURTEILUNG DER ADÄQUANZ	105
4	ADJUSTIERTER UND ERWEITERTER BEZUGSRAHMEN	107
4.1	DIMENSIONEN DES MODELLS	109
4.2	INTERDIMENSIONENZUSAMMENHÄNGE	125
5	METHODE	128
5.1	INSTRUMENTE UND DATENERHEBUNG	128
5.2	BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	134
6	ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG	139
6.1	PSYCHOMETRISCHE VALIDIERUNG DES ADJUSTIERTEN JDS	140
6.2	DESKRIPTIVE ERGEBNISSE	151
6.3	MODELLGENERIERUNG MITTELS STRUKTURGLEICHUNGSMODELL	168
6.4	KONFIRMATORISCHE ANALYSEN MITTELS METHODENREPLIKATION	175
6.5	ERWEITERTE EXPLORATIVE ANALYSEN	210

7	ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION	233
7.1	REKAPITULIERUNG DES FORSCHUNGSPROZESSES	233
7.2	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	235
8	AUSBLICK	248
	ANLAGEN	251
	LITERATURVERZEICHNIS	258

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINFÜHRUNG	1
1.1	RELEVANZ DES THEMAS AUS SICHT VON BERATUNGSUNTERNEHMEN	4
1.2	ZIELSETZUNG, METHODIK, AUFBAU DER ARBEIT	11
1.2.1	Erkenntnisinteresse und Erkenntnisverwertung – Sechs forschungsleitende Fragestellungen	12
1.2.2	Methodik	16
1.2.3	Aufbau der Arbeit	18
1.3	BEGRIFFSVERSTÄNDNIS	21
1.3.1	Der Begriff Motivation	21
1.3.2	Der Begriff Zufriedenheit	24
1.3.3	Der Begriff Leistung	25
1.3.4	Die Begriffe Unternehmensberatung und Unternehmensberater	26
2	JOB CHARACTERISTICS MODEL (JCM) VON HACKMAN ET AL.	30
2.1	HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES MODELLS	31
2.2	WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG DES JCM	34
2.3	ZIELSETZUNG JCM	35
2.4	FUNKTIONSWEISE UND VARIABLEN DES JCM	37
2.4.1	Kerndimensionen der Arbeit	40
2.4.2	Motivationspotenzial-Index (MPS)	41
2.4.3	Kritische psychische Erlebniszustände	43
2.4.4	Ergebnisvariablen	46
2.4.5	Moderatoren	49
2.4.5.1	Bedürfnis nach Entfaltung	49
2.4.5.2	Sonstige Moderatoren	51
2.5	ERFASSUNG UND BEWERTUNG DER VARIABLEN DES JCM	52
2.5.1	Job Diagnostic Survey (JDS) und Job Rating Form (JRF)	53
2.5.2	Güteeigenschaften des JDS	55
2.5.2.1	Testgüte der Hackman und Oldham Studien	56

2.5.2.1.1	Objektivität	57
2.5.2.1.2	Validität	58
2.5.2.1.3	Zwischenfazit	59
2.5.2.2	Testgüte anderer empirischer Studien	60
2.5.2.2.1	Reliabilität	61
2.5.2.2.2	Objektivität	61
2.5.2.2.3	Validität	62
2.5.2.3	Beurteilung der Testgüte	64
2.5.3	Konstruktvalidität des JCM	66
2.5.3.1	Konstruktvalidität der Hackman und Oldham Studien	68
2.5.3.1.1	Evidenz hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen Kerndimensionen, kritischen psychischen Erlebniszuständen und Ergebnisvariablen	68
2.5.3.1.2	Evidenz der Moderatorfunktion	70
2.5.3.1.3	Evidenz der Mediatorfunktion	73
2.5.3.1.4	Evidenz der Effektivität von Job-Enrichment-Maßnahmen	76
2.5.3.1.5	Zwischenfazit	79
2.5.3.2	Konstruktvalidität anderer empirischer Studien zum JCM	79
2.5.3.2.1	Zusammenhänge zwischen Kerndimensionen und Ergebnisvariablen	80
2.5.3.2.2	Kritische Erlebniszustände	83
2.5.3.2.3	Moderatoren	86
2.5.3.2.3.1	Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung	87
2.5.3.2.3.2	Kontextfaktoren	89
2.5.3.2.3.3	Zwischenfazit	90
2.5.3.3	Beurteilung der Konstruktvalidität	90
3	ADÄQUANZ DES JCM ALS BEZUGSRAHMEN	92
3.1	SUBSTANZIELLE ADÄQUANZ	93
3.1.1	Zielgruppenadäquanz	93
3.1.2	Modelladäquanz	94
3.1.2.1	Adäquanz der Modellvariablen	95
3.1.2.2	Adäquanz der postulierten Zusammenhänge	97
3.1.3	Verwertbarkeitsadäquanz	98

3.2	OPERATIVE ADÄQUANZ	99
3.2.1	Operativ-technische Adäquanz	101
3.2.2	Operativ-methodische Adäquanz	102
3.2.3	Operativ-inhaltliche Adäquanz	103
3.2.3.1	Soziale Erwünschtheit	103
3.2.3.2	Abbruchrisiko	104
3.3	BEURTEILUNG DER ADÄQUANZ	105
4	ADJUSTIERTER UND ERWEITERTER BEZUGSRAHMEN	107
4.1	DIMENSIONEN DES MODELLS	109
4.1.1	Kerndimensionen der Arbeit	109
4.1.1.1	Anforderungswechsel	111
4.1.1.2	Aufgabengeschlossenheit	112
4.1.1.3	Wichtigkeit der Aufgabe	112
4.1.1.4	Autonomie	113
4.1.1.5	Zielklarheit, Rückmeldung und Wertschätzung der Arbeit	114
4.1.2	Mediatoren	117
4.1.2.1	Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit	118
4.1.2.2	Erlebte Verantwortlichkeit	118
4.1.2.3	Wissen um Ergebnisse	119
4.1.2.4	Überbeanspruchung	119
4.1.3	Moderatoren	119
4.1.3.1	Karriere und Gehalt	121
4.1.3.2	Führungsstil	122
4.1.3.3	Work-Life-Balance	122
4.1.3.4	Bedürfnis nach Entfaltung	123
4.1.4	Ergebnisvariablen	124
4.2	INTERDIMENSIONENZUSAMMENHÄNGE	125
5	METHODE	128
5.1	INSTRUMENTE UND DATENERHEBUNG	128
5.1.1	Fragebogen und Datenerhebung	129
5.1.2	Leistungsbeurteilungen und Verarbeitung der Daten	132

5.2	BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	134
5.2.1	Personen- und unternehmensbezogene Charakteristika	134
5.2.2	Charakteristika der Projekte	137
6	ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG	139
6.1	PSYCHOMETRISCHE VALIDIERUNG DES ADJUSTIERTEN JDS	140
6.1.1	Kerndimensionen	141
6.1.2	Mediatoren	145
6.1.3	Moderatoren	147
6.1.4	Ergebnisvariablen	149
6.2	DESKRIPTIVE ERGEBNISSE	151
6.2.1	Ergebnisse der Befragung	152
6.2.2	Leistungsdaten	154
6.2.3	Exkurs: Mittelwertvergleiche kontrollierter Dimensionen zwischen Teilstichproben	157
6.2.4	Vergleich der Ergebnisse mit etablierten Normwerten	164
6.2.5	Zwischenfazit	167
6.3	MODELLGENERIERUNG MITTELS STRUKTURGLEICHUNGSMODELL	168
6.3.1	Strukturgleichungsmodelle	169
6.3.2	Methode	170
6.3.3	Ergebnisse	171
6.3.4	Zwischenfazit Strukturgleichungsmodell	173
6.4	KONFIRMATORISCHE ANALYSEN MITTELS METHODENREPLIKATION	175
6.4.1	Korrelative Beziehungen zwischen den Dimensionen	176
6.4.1.1	Hypothesen	177
6.4.1.2	Ergebnisse	177
6.4.1.3	Teilfazit Dimensionskorrelationen	182
6.4.2	Test der Mediatorfunktion	184
6.4.2.1	Hypothesen	185
6.4.2.2	Ergebnisse	187
6.4.2.3	Teilfazit Mediatoren	193
6.4.3	Test der Moderatorfunktion	193

6.4.3.1	Hypothesen	196
6.4.3.2	Ergebnisse	197
6.4.3.2.1	Moderation durch Kontextfaktoren	197
6.4.3.2.2	Moderation durch das Bedürfnis nach Entfaltung	202
6.4.3.3	Teilfazit Moderatoren	206
6.4.4	Zwischenfazit konfirmatorische Modellvalidierung	206
6.5	ERWEITERTE EXPLORATIVE ANALYSEN	210
6.5.1	Verständniserweiterung der Dimension Interne Motivation	211
6.5.1.1	Deskriptive Ergebnisse der Teilstichproben	212
6.5.1.2	Interdimensionszusammenhänge nach Funktionsstufen	214
6.5.1.3	Interdimensionszusammenhänge von Interner Motivation mit Zufriedenheit und Leistung	218
6.5.2	Regressionsanalytische Einzelprädiktion der Ergebnisvariablen	224
6.5.2.1	Prädiktion der (allgemeinen) Zufriedenheit von Beratern	225
6.5.2.2	Prädiktion der Arbeitseffektivität	228
6.5.2.3	Prädiktion der Internen Motivation	230
7	ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION	233
7.1	REKAPITULIERUNG DES FORSCHUNGSPROZESSES	233
7.2	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	235
7.2.1	Forschungsfrage 1: Wahrnehmung der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfeldes	235
7.2.2	Forschungsfrage 2: Kognitive Verarbeitung und Arbeitserlebnisse	236
7.2.3	Forschungsfrage 3: Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Arbeitstätigkeit bzw. Arbeitserlebnissen und den Ergebnisvariablen	236
7.2.4	Forschungsfrage 4: Bedeutung von Kontextfaktoren und Entfaltungsbedürfnis	240
7.2.5	Forschungsfrage 5: Integrierte Abbildung der Zusammenhänge in einem Strukturgleichungsmodell	245
7.2.6	Forschungsfrage 6: Zusammenhang zwischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung	246
8	AUSBLICK	248
	LITERATURVERZEICHNIS	258

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1:	KREUZKORRELATIONEN IM JOB CHARACTERISTICS MODEL.....	69
TABELLE 2:	MODERATIONSFUNKTION DES ENTFALTUNGSBEDÜRFNISSES.....	71
TABELLE 3:	AUSWIRKUNG ARBEITSPLATZGESTALTERISCHER MAßNAHMEN AUF MPS UND ANDERE DIMENSIONEN BEI DER UNTERSUCHUNG VON HACKMAN ET AL.....	78
TABELLE 4:	GEGENÜBERSTELLUNG DER ASPEKTE OPERATIVER ADÄQUANZ	100
TABELLE 5:	STICHPROBENVERTEILUNG NACH FUNKTIONsstUFEN	136
TABELLE 6:	STICHPROBENVERTEILUNG NACH ALTERSVERTEILUNG	137
TABELLE 7:	STICHPROBENVERTEILUNG NACH ANZAHL PROJEKTE JE BERATER UND DURCHSCHNITTLICHE PROJEKTDAUER	138
TABELLE 8:	FAKTORLADUNGEN DER ANFÄNGLICHEN HAUPTACHSEN-FAKTORENANALYSE MIT VARIMAX-ROTATION UND KAISER-NORMALISIERUNG (KERNDIMENSIONEN).....	143
TABELLE 9:	ENDGÜLTIGE FAKTORLADUNGEN DER HAUPTACHSEN-FAKTORENANALYSE MIT VARIMAX-ROTATION UND KAISER-NORMALISIERUNG (KERNDIMENSIONEN).....	145
TABELLE 10:	FAKTORLADUNGEN DER ANFÄNGLICHEN HAUPTACHSEN-FAKTORENANALYSE MIT VARIMAX-ROTATION UND KAISER-NORMALISIERUNG (MEDIATOREN)	146
TABELLE 11:	ENDGÜLTIGE FAKTORLADUNGEN DER HAUPTACHSEN-FAKTORENANALYSE MIT VARIMAX-ROTATION UND KAISER-NORMALISIERUNG (MEDIATOREN)	147
TABELLE 12:	FAKTORLADUNGEN DER ANFÄNGLICHEN HAUPTACHSEN-FAKTORENANALYSE MIT VARIMAX-ROTATION UND KAISER-NORMALISIERUNG (MODERATOREN).....	148
TABELLE 13:	ENDGÜLTIGE FAKTORLADUNGEN DER HAUPTACHSEN-FAKTORENANALYSE MIT VARIMAX-ROTATION UND KAISER-NORMALISIERUNG (MODERATOREN).....	149
TABELLE 14:	FAKTORLADUNGEN DER ANFÄNGLICHEN HAUPTACHSEN-FAKTORENANALYSE MIT VARIMAX-ROTATION UND KAISER-NORMALISIERUNG (ERGEBNISVARIABLEN)	150
TABELLE 15:	ENDGÜLTIGE FAKTORLADUNGEN DER HAUPTACHSEN-FAKTORENANALYSE MIT VARIMAX-ROTATION UND KAISER-NORMALISIERUNG (ERGEBNISVARIABLEN)	151
TABELLE 16:	DESKRIPTIVE STATISTIK DER ERHOBENEN DIMENSIONEN.....	154
TABELLE 17:	DESKRIPTIVE STATISTIK DER LEISTUNGSSKALA (DETAILS DER LEISTUNGSASPEKTE)	156
TABELLE 18:	KONTROLLIERTE MITTELWERTE AUSGEWÄHLTER DIMENSIONEN MIT ÜBERDURCHSCHNITTLICHER BZW. UNTERDURCHSCHNITTLICHER AUSPRÄGUNG.....	162

TABELLE 19:	KONTROLLIERTE MITTELWERTE DER SPEZIFISCHEN LEISTUNGSASPEKTE FÜR AUSGEWÄHLTE DIMENSIONEN MIT ÜBERDURCHSCHNITTLICHER BZW. UNTERDURCHSCHNITTLICHER AUSPRÄGUNG	163
TABELLE 20:	KORRELATIONEN ZWISCHEN DEN ERFASSTEN DIMENSIONEN.....	181
TABELLE 21	MEDIATOR-KOMBINATIONEN ZUR PRÄDIKTION DER ERGEBNISVARIABLEN	191
TABELLE 22:	REGRESSIONSANALYTISCHE ABBILDUNG DER ERGEBNISVARIABLEN (BEI DURCHSCHNITTLICHEM, HOHEM BZW. NIEDRIGEM ENTFALTUNGSBEDÜRFNIS).....	192
TABELLE 23:	MODERATIONSEFFEKT DER KONTEXTFAKTOREN BEIM ZUSAMMENHANG VON MEDIATOREN UND DEN ERGEBNISVARIABLEN.....	200
TABELLE 24:	MODERATIONSEFFEKT DER KONTEXTFAKTOREN BEIM ZUSAMMENHANG VON KERNDIMENSIONEN UND DEN ERGEBNISVARIABLEN	201
TABELLE 25:	MODERATIONSEFFEKT DES ENTFALTUNGSBEDÜRFNISSES BEIM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN MEDIATOREN UND DEN ERGEBNISVARIABLEN.....	204
TABELLE 26:	MODERATIONSEFFEKT DES ENTFALTUNGSBEDÜRFNISSES BEIM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN KERNDIMENSIONEN UND DEN ERGEBNISVARIABLEN	205
TABELLE 27:	AUSPRÄGUNG DER INTERNEN MOTIVATION NACH GESCHLECHT.....	213
TABELLE 28:	AUSPRÄGUNG DER INTERNEN MOTIVATION NACH FUNKTIONSSTUFEN	213
TABELLE 29:	AUSPRÄGUNG DER INTERNEN MOTIVATION NACH ALTERSKLASSEN	213
TABELLE 30:	AUSPRÄGUNG DER INTERNEN MOTIVATION NACH DAUER DER BETRIEBZUGEHÖRIGKEIT (IN JAHREN)	214
TABELLE 31:	DIMENSIONENKORRELATIONEN NACH FUNKTIONSSTUFEN.....	217
TABELLE 32:	INTERDIMENSIONENKORRELATIONEN DER ERGEBNISVARIABLEN MIT SIGNIFIKANZEN	218
TABELLE 33:	ÜBERBLICK DER ERGEBNISSE ZUR PRÜFUNG DER MODERATIONSFUNKTION.....	244

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1:	MARKTVOLUMEN UND WACHSTUMSRATEN FÜR MANAGEMENT-BERATUNG DEUTSCHLAND (1994-2006)	5
ABBILDUNG 2:	DAS "FIVE FORCES MODEL" VON PORTER.....	6
ABBILDUNG 3:	BERATUNGSUMSATZ PRO MITARBEITER (VERÄNDERUNG 2004/2003).....	7
ABBILDUNG 4:	AUFBAU DER ARBEIT	19
ABBILDUNG 5:	EXEMPLARISCHE ORGANISATION UND HIERARCHIESTRUKTUR, FUNKTIONEN, VERANTWORTLICHKEITEN.....	29
ABBILDUNG 6:	DAS JOB CHARACTERISTICS MODEL NACH HACKMAN ET AL.....	39
ABBILDUNG 7:	MOTIVATIONSPOTENZIAL-INDEX	41
ABBILDUNG 8:	BEZUGSRAHMEN DES ADJUSTIERTEN UND ERWEITERTEN JCM	108
ABBILDUNG 9:	DIMENSIONEN ZIELKLARHEIT UND RÜCKMELDUNG SOWIE WERTSCHÄTZUNG DER ARBEIT(PHASENABFOLGE NACH GOLLWITZER).....	116
ABBILDUNG 10:	INTERDIMENSIONENZUSAMMENHÄNGE IM BEZUGSRAHMEN (SCHEMATISCH).....	127
ABBILDUNG 11:	STICHPROBENVERTEILUNG NACH BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT (IN JAHREN)	135
ABBILDUNG 12:	HISTOGRAMM DER DIMENSION ARBEITSEFFEKTIVITÄT	155
ABBILDUNG 13:	ERGEBNISSE DER EIGENEN ERHEBUNGEN MIT NORMWERTEN	166
ABBILDUNG 14:	MEDIATOREFFEKT (SCHEMATISCH).....	184
ABBILDUNG 15:	MODERATIONEFFEKT (SCHEMATISCH).....	195
ABBILDUNG 16:	SCATTER-DIAGRAMM UND VERTEILUNG FÜR DIE INTERDIMENSIONEN- ZUSAMMENHÄNGE DER ERGEBNISVARIABLEN.....	220
ABBILDUNG 17:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INTERNER MOTIVATION UND (ALLGEMEINER) ZUFRIEDENHEIT NACH FUNKTIONSSSTUFEN.....	222
ABBILDUNG 18:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INTERNER MOTIVATION UND ARBEITSEFFEKTIVITÄT NACH FUNKTIONSSSTUFEN	224
ABBILDUNG 19:	DARSTELLUNG (SCHEMATISCH) DER REGRESSIVEN PRÄDIKTOREN DER ERGEBNISVARIABLE (ALLGEMEINE) ZUFRIEDENHEIT	227
ABBILDUNG 20:	DARSTELLUNG (SCHEMATISCH) DER REGRESSIVEN PRÄDIKTOREN DER ERGEBNISVARIABLE ARBEITSEFFEKTIVITÄT.....	229

ABBILDUNG 21:	DARSTELLUNG (SCHEMATISCH) DER REGRESSIVEN PRÄDIKTOREN DER ERGEBNISVARIABLE INTERNE MOTIVATION.....	232
ABBILDUNG 22:	ÜBERBLICK ÜBER DEN VIERPHASIGEN EMPIRISCHEN FORSCHUNGSPROZESS.....	234
ABBILDUNG 23:	SIGNIFIKANTE POSITIVE UND NEGATIVE KORRELATIONEN DER ERGEBNISVARIABLEN MIT DEN ANDEREN DIMENSIONEN	239
ABBILDUNG 24:	SIGNIFIKANTE POSITIVE UND NEGATIVE KORRELATIONEN DER KONTEXTFAKTOREN UND DES ENTFALTUNGSBEDÜRFNISSES MIT DEN ERGEBNISVARIABLEN UND DEN PSYCHISCHEN ERLEBNISZUSTÄNDEN.....	243

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a	Alpha-Fehler (Signifikanztest)
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit-Index
a_r	Alphawert (Inter-litemkorrelation)
C	Consultant
e bzw. E	Erwartet
GFI	Goodness-of-Fit-Index
GNS	Growth Need Strength (Entfaltungsbedürfnis)
HI	Obere 20% der Stichprobe
JC	Junior Consultant
JCM	Job Characteristics Model (Theorie)
JDS	Job Diagnostic Survey (Fragebogen)
JRF	Job Rating Form (Fragebogen)
k	Kurtosis
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium
LO	Untere 20% der Stichprobe
MPS	Motivation Potential Score
MSA	Measures of sampling adequacy
n bzw. N	Anzahl
p	Wahrscheinlichkeit
P	Partner
PM	Project Manager
r	Korrelationskoeffizient
r^2	Bestimmtheitsmaß
s^2	Varianz
SC	Senior Consultant
SP	Stichprobe
x	Mittelwert
α	Cronbach's Alpha
Δ	Delta (Differenz)

1 EINFÜHRUNG

Die individuelle und kollektive Arbeitsleistung hat in der postindustriellen Welt eines globalisierten Wettbewerbs rasant an Bedeutung gewonnen. Leistung bestimmt dabei ebenso über Lebens- und Entwicklungschancen des Einzelnen wie auch über die Produktivität und den Erfolg von Unternehmen (vgl. JERUSALEM & PEKRUN, 1999, S.1). Allerdings divergieren Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation oftmals von den unternehmerischen Produktivitätszielen.

Die Beziehungen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Produktivität sind für Manager wie für Organisationspsychologen spätestens seit der Entstehung der "humanistischen Psychologie", deren Entwicklung maßgeblich auf Maslow (MASLOW, 1954) zurückgeht, von großem Interesse. Seinerzeit galt die Vermutung, dass "glückliche" Mitarbeiter die produktiveren sind. Dabei ging man davon aus, dass produktive Arbeitsleistung auf Arbeitszufriedenheit zurückgeht (vgl. STEERS & PORTER, 1975, S.221). Die daran anknüpfenden empirischen Untersuchungen der Zusammenhänge von Motivation, Zufriedenheit und Leistung führten jedoch zu Zweifeln an der vermuteten Kausalität: Brayfield und Crocket sowie Vroom¹ kamen 1955 bzw. 1964 zu dem Ergebnis, dass es nur wenig empirische Evidenz für den vermuteten Zusammenhang von Leistung und Arbeitszufriedenheit gibt (vgl. STEERS & PORTER, 1975, S.221). In Folge dessen entfachte sich großer wissenschaftlicher Eifer zur empirischen und theoretischen Begründung motivationaler Ursachen von Zufriedenheit und Leistung mit dem Ergebnis,

¹ Vroom analysierte 20 Studien, deren Korrelationen von $r=-.31$ bis $r=.86$ hinsichtlich des Zusammenhangs von Leistung und Arbeitszufriedenheit streuten (vgl. STEERS & PORTER, 1975, S.221)

dass zahlreiche konkurrierende Theorien² in mehreren motivationspsychologischen Entwicklungssträngen entstanden³.

Das Resultat der über Jahrzehnte dauernden Forschung wirkt ernüchternd: Zwar konnten sich zahlreiche schlüssige Theorien in der Wissenschaft etablieren, jedoch gibt es bis dato keine Theorie von übergeordneter Gültigkeit oder Anerkanntheit, welche auch in der unternehmerischen Praxis breite Anwendung findet.

Wie aber kann sich, wie vorliegend der Fall, ein Unternehmen, dessen Bestreben es ist, den unternehmerischen Produktivitätsanspruch auf einen Nenner zu bringen mit dem individuellen Bedürfnis der Mitarbeiter nach Zufriedenheit, die Erkenntnisse der Motivationspsychologie dennoch zu Nutzen machen?

Dem Unternehmen ist im Hinblick auf die praktische Relevanz zu empfehlen, sich – zumindest anfangs – der Ursache-Wirkungs-Diskussion bei Motivation, Zufriedenheit und Leistung zu entziehen, da eine a priori Positionierung unweigerlich zum Ausschluss von Theorien führen könnte, welche dem Erkenntnisinteresse förderlich sein könnten⁴.

² Zu den wichtigsten Vertretern der "Inhaltstheorien" zählen Herzberg, McClelland, Deci und Ryan, bei den "Prozess- bzw. kognitiven Theorien" sind Atkinson und Vroom zu nennen, und bei den "Volitions- bzw. Zielrealisierungstheorien" Locke und Latham, Kuhl und Heckhausen (vgl. HOYOS & FREY, 1999, S.344ff.)

³ Von vornherein kann als Alternative zu den motivationspsychologischen Ansätzen die überwiegende Zahl der ökonomischen Ansätze (insb. Principal-Agent Theory) ausgeschlossen werden, da deren zentrale Effizienzannahme der vollständigen Rationalität von Arbeitnehmern und Arbeitgebern nicht dem Verständnis dieser Arbeit entspricht. Vielmehr sei für diese Arbeit angenommen, dass Motivation, Zufriedenheit, Leistung und die Beziehungen zwischen diesen Konstrukten Einfluss erfahren durch die subjektive Wahrnehmung des Individuums, dessen kognitiver Verarbeitung und dessen Arbeitserlebnisse. Auch der Ansatz der *Incomplete Contracts Theory* (vgl. TIROLE, 1999, S.741ff.), welcher nicht der Annahme vollständiger Rationalität unterliegt, ist nicht geeignet, da er von einer ex-ante Vereinbarkeit zwischen Prinzipal und Agent hinsichtlich zum Vertragszeitpunkt noch nicht bekannter Ereignisse (z.B. Zufriedenheit, Motivation, Leistung) ausgeht. Dies scheint weder realistisch noch sinnvoll, da sowohl die Unternehmen als auch Mitarbeiter bei Leistungs- bzw. Zufriedenheits- oder Motivationsdefiziten eine Auflösung des Anstellungsverhältnisses anstreben, unabhängig von bestehenden vertraglichen Vereinbarungen

⁴ Steers und Porter gehen auf Grund der uneinheitlichen Theorien hinsichtlich der Kausalitäten sogar soweit, dass sie empfehlen, sich gänzlich dieser Diskussion zu entziehen und die Konstrukte Leistung und Zufriedenheit nur separat zu betrachten (vgl. STEERS & PORTER, 1975, S.241)

Weiterhin ist auf Grund der stark divergierenden empirischen Ergebnisse bestehender Studien, die Durchführung einer eigenen empirischen Analyse der unternehmensspezifischen Zusammenhänge zu empfehlen. Folglich ist bei der Wahl des geeigneten theoretischen Bezugsrahmens auch zu empfehlen, nur solche Theorien in Erwägung zu ziehen, welche ebenfalls empirisch begründet sind und sich bereits als operationalisierbar erwiesen haben. Weiterhin bleibt der Ausschluss von Theorien zu empfehlen, deren Annahmen nicht im Widerspruch zu dem betrachteten Realitätsausschnitt stehen. Konkret bedeutet das die Vernachlässigung von Theorien, welche entweder kognitive Aspekte der Mitarbeiter nicht berücksichtigen oder welche auf der Annahme basieren, dass Individuen jederzeit über Kenntnis der Erfolgs- oder Misserfolgsaussichtswahrscheinlichkeiten ihres Handelns verfügen und dementsprechend vollkommen rational entscheiden. Schließlich bleibt dem Unternehmen bei der Wahl des theoretischen Bezugsrahmens noch zu empfehlen, von vornherein auf dessen Geeignetheit hinsichtlich der Ableitung praxisrelevanter Maßnahmen aus den empirischen Ergebnissen zu achten.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte stellte sich für das die vorliegende Arbeit auslösende Strategieberatungsunternehmen das Job Characteristics Model (JCM) als ein möglicher Bezugsrahmen heraus. Das auf Hackman et al. zurückgehende Modell schien als einzige Theorie einer noch ausstehenden Eignungsprüfung⁵ hinsichtlich des zu Grunde liegenden Erkenntnis- und Verwertungsinteresses gerecht werden zu können⁶.

Zur Begründung dieser Vorauswahl können folgende Punkte angeführt werden: Erstens umfasst das JCM sowohl Motivation, Zufriedenheit und Leistung in *einem* Modell, ohne jedoch a priori eine Festlegung zu den vermuteten Kausalitäten zwischen den drei Konstrukten erforderlich zu machen, da die drei Größen unabhängig voneinander

⁵ Eine ausführliche Prüfung des Modells auf dessen Geeignetheit hinsichtlich des Erkenntnisinteresses und der Gegebenheiten für das Beratungsunternehmen erfolgt zu späterem Zeitpunkt (vgl. Kapitel 3)

⁶ Auf eine ausführliche Begründung der Ausschlusskriterien sei mit Verweis auf die Ausführungen von Cremer und Hoyos verzichtet (vgl. CREMER, 2002, S.28-125; HOYOS *et al.*, 1980, S.344ff.)

betrachtet werden und deren Steuerung im Vordergrund steht. Dennoch schließt das Modell nicht aus, dass Kausalitäten bestehen. Zweitens ist es wegen eines veröffentlichten Erhebungsinstruments zu dem Modell in besonderer Weise geeignet, die Zusammenhänge zwischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung und deren Einflussfaktoren empirisch zu ermitteln. Auch kann die Geeignetheit des Modells hinsichtlich seiner Operationalisierbarkeit auf Grund zahlreicher veröffentlichter empirischer Ergebnisse als gegeben erachtet werden. Drittens berücksichtigt das Modell ausdrücklich kognitive Aspekte als mögliche Einflussfaktoren auf Motivation, Zufriedenheit und Leistung.

Am überzeugendsten aus Sicht der Autoren war jedoch, dass das JCM aus dem Interesse heraus entstand, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass eine hohe Unternehmensproduktivität nicht zu Lasten der Zufriedenheit und der Motivation derer geht, die die Leistung erbringen (vgl. HACKMAN & OLDFHAM, 1980, S.ix f.).

1.1 Relevanz des Themas aus Sicht von Beratungsunternehmen

Der Markt für Management-Beratung konnte über Jahre der gesamtwirtschaftlichen Konjunkturflaute in Deutschland trotzen. Nach über drei Jahrzehnten ununterbrochenen Wachstums mussten lediglich in den Jahren 2002 und 2003 leichte Umsatzrückgänge verzeichnet werden (2002: -4,7%; 2003: -0,8%⁷), doch ist der Abwärtstrend bereits wieder überwunden (2004: +0,8%; 2005: +7,3%⁸).

Dennoch zeichnet sich ab, dass auf Grund der fortgeschrittenen Marktsättigung seit dem Jahr 2000 nicht mehr an die durchschnittlichen Wachstumsraten der Vorjahre angeknüpft werden kann (vgl. Abbildung 1).

⁷ Gegenüber Vorjahr (vgl. ADE, 2004, S.4f.)

⁸ Gegenüber Vorjahr (vgl. REINERS, 2006, S.1f.)

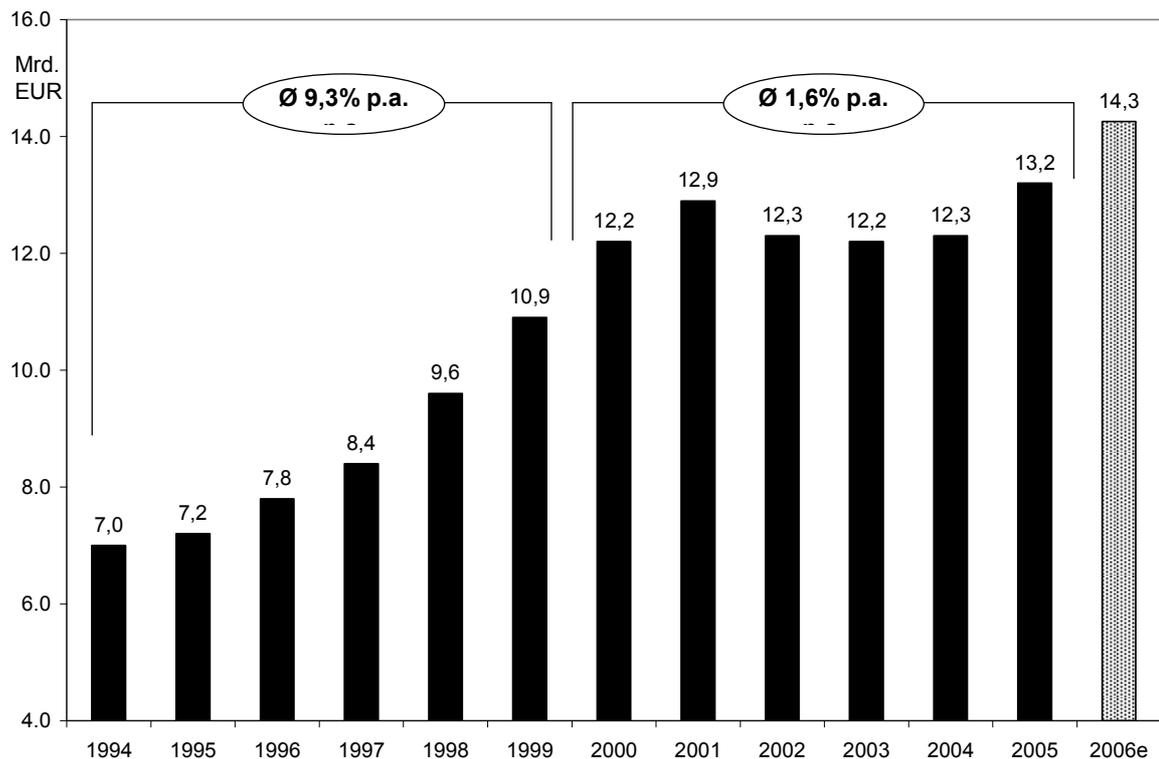


Abbildung 1: Marktvolumen und Wachstumsraten für Management-Beratung Deutschland (1994-2006) in Mrd. Euro⁹

Das verringerte Wachstum in der Management-Beratungsindustrie kann auf verschiedene Ursachen zurückgeführt werden. Porter stellt mit seinem *Five Forces Model* einen geeigneten Rahmen zur Verfügung, die Veränderungen und Einflussfaktoren dieser Industrie zu beschreiben. Das Modell postuliert vier Faktoren, welche eine Industrie und die Rivalität zwischen den Industriewettbewerber beeinflussen (vgl. Abbildung 2).

⁹ (vgl. ADE, 2004, S.4f; REINERS, 2006, S.1ff.)

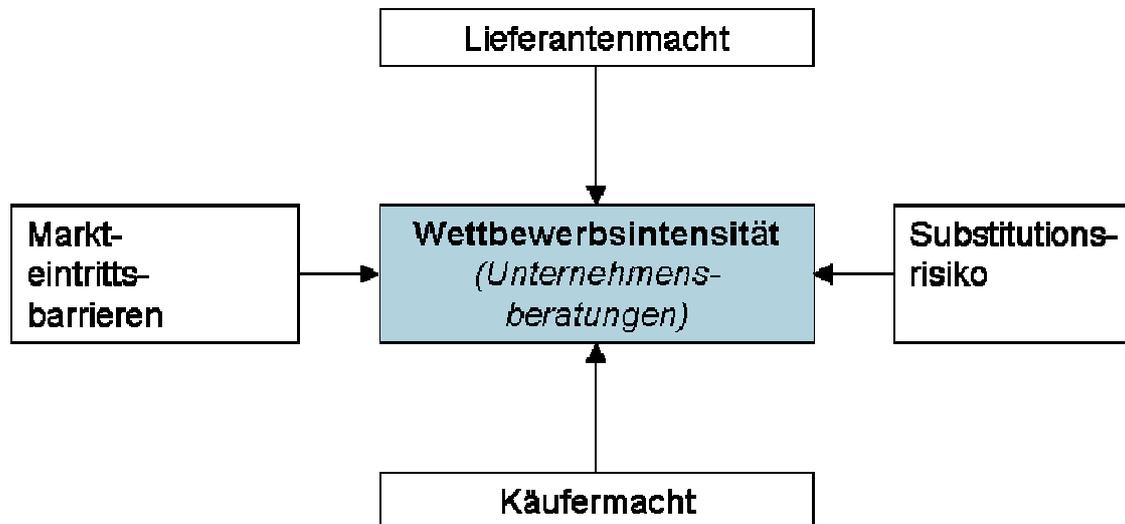


Abbildung 2: Das "Five Forces Model" von Porter

Die Käufermacht resultiert aus den nachfrageseitigen Einflussmöglichkeiten beratungssuchender Unternehmen auf die anbietenden Beratungsunternehmen. Eine starke Käufermacht kann bereits aus der Anzahl der anbietenden Beratungsunternehmen abgeleitet werden: Diese betrug rd. 14.000 im Jahr 2005 in Deutschland¹⁰) und zeugt von einer polypolistischen Angebotsstruktur. Das große Angebot beschert den Kundenunternehmen eine hohe Auswahlmöglichkeit bzw. stärkt ihre Verhandlungsposition gegenüber den konkurrierenden Beratungsunternehmen bei der Vergabe von Beratungsprojekten. Dies führte, unabhängig von den zur Verfügung stehenden Beratungsbudgets, zu steigender Preissensitivität, welche sich bei der Mehrzahl der Beratungsunternehmen (nämlich 58%) in steigenden Stückkosten (d.h. sinkendem Beratungsumsatz pro Mitarbeiter) niederschlug (vgl. Abbildung 3).

¹⁰ (vgl. REINERS, 2000, S.2ff; REINERS, 2006, S.1ff.)

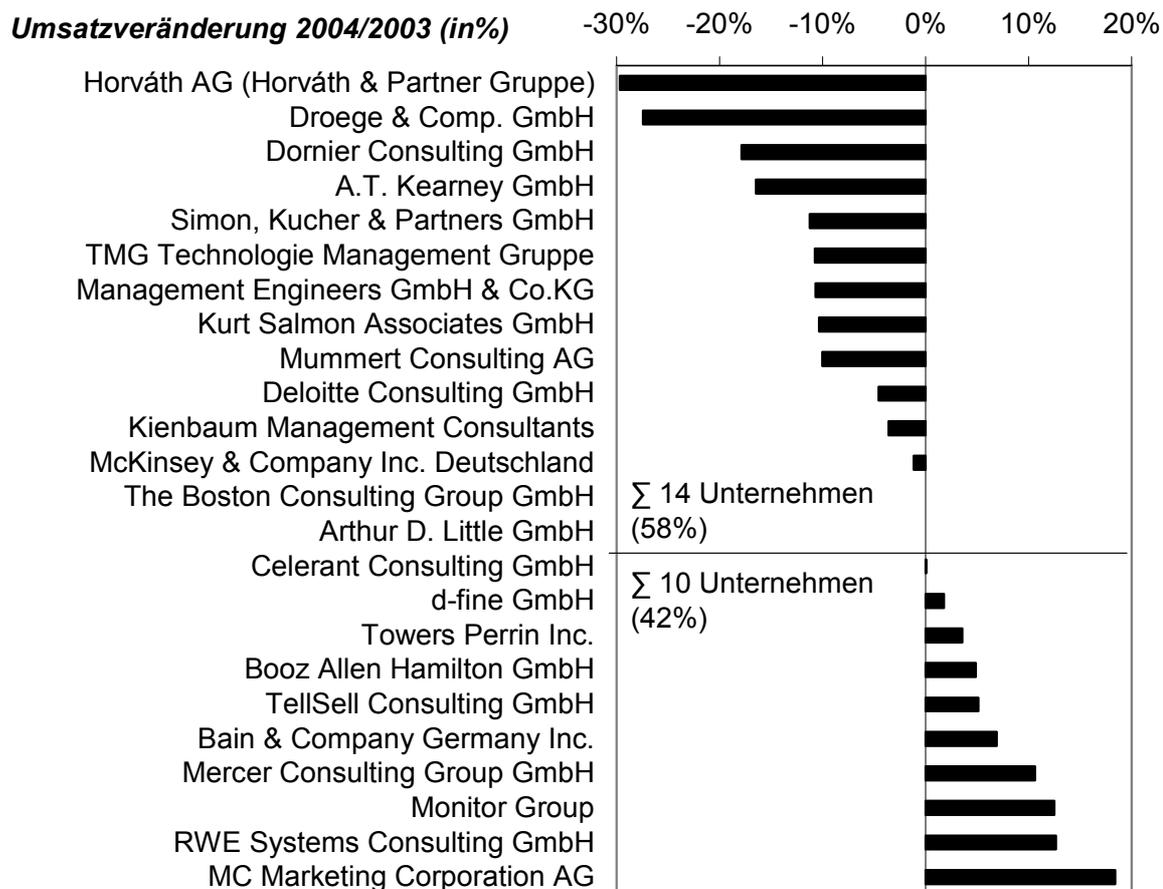


Abbildung 3: Beratungsumsatz pro Mitarbeiter (Veränderung 2004/2003 in %) ¹¹

Auf der Kundenseite steigen die Ansprüche an die Qualität der Beratungsleistung. Die zunehmende und langjährige Inanspruchnahme von Managementberatern hat zu einer Professionalisierung der Kunden im Umgang mit den Beratern geführt. Viele größere Unternehmen haben in ihren Beschaffungsabteilungen spezialisierte Teams eingerichtet, die eigens für den Einkauf externer Dienstleistungen zuständig sind. Diese Teams bestehen oftmals aus ehemaligen Beratern, die den Beratungsmarkt und dessen Gepflogenheiten aus eigenem Erleben kennen (vgl. ADE, 2004, S.6). Dies führte zu einer

¹¹ Studie "TOP 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2004"; Lünendonk-Liste 2005 (Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen 2005, Stand 25.05.2005)

kundenseitigen Steigerung des Anspruchsniveaus an die Beratungsleistung im Projektvergabeprozess, während der Leistungskontrolle und bei der Leistungsabnahme.

Die Lieferantenmacht beschreibt den Einfluss, den die Bereitsteller von Ressourcen auf die Beratungsunternehmen ausüben. Während die Produktionsressourcen in der fertigen Industrie überwiegend aus vorgelagerten Wertschöpfungsprozessen bereitgestellt werden (Rohmaterial, Komponenten), bildet die Arbeitskraft der Mitarbeiter (Unternehmensberater) die größte Leistungsressource von Beratungsunternehmen. Somit stellt die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Beratern eine wichtige Funktion innerhalb der Aufgaben eines Beratungsunternehmens dar. Trotz der anhaltenden Flaute am Arbeitsmarkt ist das Anwerben von neuen Beratern schwierig und kostspielig, vor allem die großen Unternehmensberatungen buhlen im "war for talents"¹² um die Gunst der besten Hochschulabsolventen renommierter Universitäten und um erfahrene, beratungsgerechte und –willige Mitarbeiter anderer Unternehmen. Die besten potenziellen Kandidaten werden entsprechend umworben und erhalten oftmals zahlreiche lukrative Arbeitsangebote. Dabei erschwert sich die Situation für die Beratungsunternehmen durch eine abnehmende Attraktivität des Beratungsberufs. Dies ist auf die berufsbedingt hohen Einbußen im Privatleben (z.B. starke Reisetätigkeit, lange Arbeitszeiten, verlängerte Karrierewege) zurückzuführen, aber auch auf zunehmend attraktive Rahmenbedingungen anderer Industrien, welche potenzielle Führungskräfte nach ähnlichen Bewerberprofilen und –qualifikationen wie Beratungsunternehmen rekrutieren. Somit erschwert sich für Beratungsunternehmen die Gewinnung neuer Berater und die Bindung bestehender Mitarbeiter. Gleichzeitig steigt die Verhandlungsmacht der (potenziellen) Berater, vorausgesetzt, sie entsprechen dem Qualifikationsprofil von Beratungsunternehmen.

Die Beratungsunternehmen stehen unter dem Substitutionsrisiko. Dies ist die Gefahr, dass bestehende Kundenbeziehungen durch andere Dienstleister ersetzt werden und

¹² Der Begriff "war for talents" stammt von Ed Michael, dem amerikanischen Direktor der Unternehmensberatung McKinsey (1998) (vgl. www.4managers.de/10-Inhalte/asp/Warfortalents.asp; 24.4.2006)

deshalb zu Umsatzeinbußen führen. Dieses Risiko ist für Beratungsunternehmen von vornherein bereits hoch, da den Kundenunternehmen i.d.R. keine oder nur geringe Kosten aus einem Wechsel entstehen, wenn sie auf andere Beratungsanbieter oder interne Ressourcen zurückgreifen. Unternehmen mit anhaltend hohen Beratungshonoraren streben vielfach nach kostengünstigeren Lösungen, z.B. durch Direktanstellung von Beratern. Zur gängigen Praxis gehört das gezielte Abwerben einzelner Berater, die sich bei Projekten im Kundenunternehmen ausgezeichnet haben. Darüber hinaus bauen viele große Unternehmen eigene Beratungsabteilungen auf, welche dann auch oft am Markt mit den traditionellen Beratungsgesellschaften konkurrieren (z.B. Siemens Business Services).

Letztlich ist die Beratungsindustrie mit niedrigen Eintrittsbarrieren konfrontiert. Niedrige Eintrittsbarrieren erhöhen das Risiko, dass sich bei lukrativen Marktbedingungen neue Marktteilnehmer einfach und schnell etablieren können. Dies ist in der Beratungsindustrie der Fall, da hierzu weder hohe Investitionen erforderlich sind, noch Berufsschutzrechte bestehen (z.B. durch ein Berufsbezeichnungsschutz). Insbesondere für ehemalige Berater großer Beratungsunternehmen stellt die Verselbständigung eine Option dar, um ihr Einkommen signifikant zu steigern. Ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Kunden ist dabei stark, da die ehemaligen Berater ihre Dienstleistung zu Tagessätzen anbieten können, die deutlich unterhalb von denen der Beratungsgesellschaften liegen. Damit besteht für die Beratungsgesellschaft auch die Gefahr, dass nunmehr selbständige ehemalige Mitarbeiter auf Grund enger persönlicher Kundenbindung bestehende Kundenbeziehungen substituieren.

Der knappe Umriss der Einflussfaktoren zeigt, dass die Beratungsindustrie auf Grund hoher Käufermacht, hoher Lieferantenmacht, hohem Substitutionsrisiko und geringen Markteintrittsbarrieren einer hohen Wettbewerbsintensität ausgesetzt ist. Im Widerspruch hierzu steht das hohe Marktwachstum von durchschnittlich 9,3% p.a. bis zum Jahr 2000, welches mit einer angebots- und nachfrageseitigen Pionierphase des Beratungsgeschäfts

erklärt werden kann. Das fortan verlangsamte Wachstum deutet auf Sättigungserscheinungen hin, was die Beratungsunternehmen im einsetzenden Verdrängungswettbewerb weiterhin und verstärkt zur Reaktion zwingt, um Wachstum zu erzielen bzw. das Profitabilitätsniveau¹³ zu halten. Dabei stehen die Beratungsunternehmen vor der echten Herausforderung, einerseits die Qualitätsinteressen der Kunden zur Sicherung des Leistungsabsatzes zu wahren und andererseits diese mit den Interessen der "Leistungsressource" Berater in Einklang zu bringen.

Einen Schnittpunkt beider Aspekte stellt die Person des Unternehmensberaters dar, da dieser einerseits maßgeblichen Einfluss auf die Beratungsqualität hat und andererseits Ansprüche bzw. Erwartungen an die Beratungsgesellschaft stellt. Als übergeordneter Anspruch sei dessen Zufriedenheit mit der Arbeit, dem Arbeitgeber, den Arbeitskonditionen und dem Arbeitsumfeld verstanden. Die Zufriedenheit des Beraters wird als Voraussetzung für eine langfristige und motivierte Gewährleistung des Leistungs- und Qualitätsanspruchs der Beratungsgesellschaft verstanden.

Somit sind Leistung, Zufriedenheit und Motivation von hoher strategischer Bedeutung für Beratungsgesellschaften. Auch wenn diese Aussage nicht zuletzt wegen des hohen Abstraktionsniveaus sicherlich auf praktisch alle Unternehmen zutrifft, hat sie doch für Beratungsgesellschaften besondere Bedeutung, da Berater die wichtigste und nicht substituierbare Ressource der Beratungsgesellschaft darstellen. Ein Austausch von Beratern, welche auf Grund mangelnder Motivation oder Unzufriedenheit das Unternehmen verlassen, ist zwar möglich, jedoch mit relativ hohen Kosten verbunden. Überdies führt eine (un-)zufriedenheitsbedingte Kündigung von Beratern zu einem Verlust von explizitem und implizitem Wissen für die Beratung, insbesondere dann, wenn Mitarbeiter bereits eine lange Betriebszugehörigkeit haben. Schließlich ist, wie anhand

¹³ Dieses ist insbesondere von den fakturierbaren Tagessätzen für Berater abhängig, welche bei den Top 40 Beratungsunternehmen in Deutschland im Jahr 2004 rd. 1.300 Euro pro Beratertag betragen, 750 Euro bei mittelgroßen Unternehmen mit 0,5 bis 20 Mio. Jahresumsatz und 620 Euro bei den kleinen Unternehmen bis 0,5 Mio. Euro Umsatz (vgl. ADE, 2004, S.8). Die Berechnung basiert auf der Annahme von 200 fakturierbaren Beratertagen im Jahr

des "Five Forces Model" von Porter beschrieben, die Verhandlungsposition der Beratungsgesellschaften gegenüber ihren bestehenden und potenziellen neuen Beratern in den letzten Jahren gesunken.

Etwas provozierend könnte man sagen, dass die Zufriedenheit des Beraters nicht deswegen wichtig ist, damit er eine gute Leistung erbringt, sondern deswegen, damit er dem Beratungsunternehmen erhalten bleibt. Das wäre freilich zu kurz gesprungen: Es besteht weiterhin ein absolut grundlegendes Interesse daran, zu klären, ob die Leistung des Beraters in Zusammenhang steht mit seiner Motivation und seiner Zufriedenheit mit der Arbeit und ihren Bedingungen.

1.2 Zielsetzung, Methodik, Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die Zusammenhänge von Motivation, Zufriedenheit und Leistung der Berater eines Beratungsunternehmens empirisch anhand des hierfür ausgewählten JCM zu analysieren, um aus den resultierenden Erkenntnissen Ansätze zur Steigerung der drei Konstrukte ableiten zu können¹⁴. Hierbei besteht das Bestreben, den unternehmerischen Produktivitätsanspruch auf einen Nenner zu bringen mit dem individuellen Bedürfnis der Mitarbeiter nach Zufriedenheit und Motivation¹⁵.

Ziel des Kapitels ist, das *Erkenntnisinteresse* in Form der forschungsleitenden Fragen zu erläutern und die daran anknüpfenden praxisrelevanten Fragen zur *Erkenntnisverwertung* darzustellen¹⁶. Im Anschluss daran werden die

¹⁴ Über die Gründe zur Auswahl des JCM vgl. Kapitel 2 und 3

¹⁵ Als Effizienzkriterium gilt die Absicht, auf Grund aus den Zusammenhängen ableitbarer unternehmerischer Maßnahmen eine Steigerung von Motivation, Zufriedenheit und Leistung zu erzielen. Die Abwägung von möglicherweise aus den Zusammenhängen auftretenden Effizienzkonflikten ("Trade-Offs") soll dabei aufgezeigt, jedoch nicht bewertet werden

¹⁶ Da an dieser Stelle der Arbeit die Geeignetheit der angestrebten Verwendung des JCM noch nicht belegt ist, erfolgt die Formulierung der Forschungsfragen "theorienneutral". Damit soll gezeigt werden, dass die Fragestellungen unabhängig von der Wahl des Bezugsrahmens bzw. ohne Anpassung an den Bezugsrahmen formulierbar sind

Forschungsmethodik und der Prozess der *Erkenntnisgewinnung*, der sich auch im Aufbau der Arbeit widerspiegelt, dargestellt.

Mit den forschungsleitenden Fragestellungen, welche sich explizit und implizit mit den Untersuchungsobjekten Motivation, Zufriedenheit und Leistung von Unternehmensberatern befassen, soll überdies das der Arbeit zu Grunde liegende Verständnis der Untersuchungsobjekte¹⁷ und des Untersuchungssubjekts¹⁸ gestärkt werden.

1.2.1 Erkenntnisinteresse und Erkenntnisverwertung – Sechs forschungsleitende Fragestellungen

Das der Arbeit zu Grunde liegende Erkenntnisinteresse lässt sich in sechs forschungsleitenden Fragestellungen darstellen, aus denen, wie anhand von Beispielen zu zeigen, Ansätze zur Erkenntnisverwertung hervorgehen.

(F1) Wie nimmt der Berater seine Arbeitstätigkeit wahr?

Die Frage zielt auf objektiv beschreibbare Merkmale des Arbeitsplatzes¹⁹ und der Tätigkeit ab. Die Erfassung dieser Merkmale bzw. der Intensität ihrer Ausprägung soll jedoch aus Sicht des Beraters, d.h. seiner (subjektiven) Wahrnehmung erfolgen, da in der vorliegenden Arbeit von der Annahme ausgegangen wird, dass die Wahrnehmung des Beraters in der Diskussion der Faktoren, die dessen Motivation, Zufriedenheit und Leistung beeinflussen, das relevante Kriterium darstellt. Anstelle einer erschöpfenden explorativen Erfassung aller wahrgenommenen Arbeitsplatz- und Tätigkeitsaspekte soll auf bereits empirisch valide Kerndimensionen der Arbeit zurückgegriffen werden, um die

¹⁷ Die detaillierte Definition der Untersuchungsobjekte *Motivation, Zufriedenheit* und *Leistung* erfolgt in den Kapiteln 1.3.1 bis 1.3.3

¹⁸ Eine detaillierte Beschreibung des Untersuchungssubjekts *Unternehmensberater* erfolgt in Kapitel 1.3.4 sowie bei der Beschreibung der Stichprobe (vgl. Kapitel 5.2.1)

¹⁹ Unter Arbeitsplatz seien die mit ihm verbundenen Funktionen und Verantwortlichkeiten verstanden, nicht jedoch der physische Arbeitsplatz selbst

Wahrnehmung der vorgegebenen Dimensionen in ihren Relationen beobachten zu können.

(F2) Wie verarbeitet der Berater die Arbeit (Arbeitsplatz und Tätigkeit) kognitiv?

Mit dieser Frage wird versucht zu ergründen, wie der Berater seine Arbeit "erlebt". Hierbei sei ein "Arbeitserlebnis" die Folge der kognitiven Verarbeitung der Wahrnehmung von Arbeitsplatz und Tätigkeit im Laufe der Berufsausübung. Auch mit dieser Frage sei anstelle einer erschöpfenden explorativen Erfassung aller kognitiven Dimensionen auf bereits empirisch begründete Dimensionen zurückgegriffen, da das Zusammenhangsinteresse der Dimensionen im Vordergrund steht.

(F3) Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Motivation, der Zufriedenheit und der Leistung eines Beraters einerseits und seiner Wahrnehmung des Arbeitsplatzes [vgl. (F1)] bzw. den Arbeitserlebnissen [vgl. (F2)] andererseits?

Eine Beantwortung dieser Frage erfordert die Ermittlung der Ausprägungsintensität der im Zentrum dieser Arbeit stehenden Konstrukte Motivation, Zufriedenheit und Leistung sowie die Kenntnis der Ergebnisse der zuvor formulierten Forschungsfragen (F2) und (F3). Es sollen Ansatzpunkte zur Steigerung von Motivation, Zufriedenheit und Leistung identifiziert werden. Gleichzeitig werden zum einen organisatorische Steuerungsansätze zur technischen Arbeitsgestaltung angesprochen. So kann beispielsweise aus einer empirisch validen Beobachtung, dass Berater, welche eine hohe Autonomie hinsichtlich ihrer Tätigkeit wahrnehmen und gleichzeitig besonders leistungsstark, zufrieden oder motiviert sind, geschlossen werden, dass ein Führungsstil, der den Beratern hohe Autonomie einräumt, zielführend ist. Zum anderen können Erkenntnisse über die Bedeutung und Wirkung von kognitiven Arbeitserlebnissen auf Motivation, Zufriedenheit und Leistung von Beratern gewonnen werden. Z.B.: Besteht ein Zusammenhang zwischen der vom Berater erlebten Bedeutsamkeit seiner Arbeit und seiner Motivation, Zufriedenheit oder Leistung? Beide Beispiele sollen verdeutlichen, dass im Zentrum des Erkenntnisinteresses zunächst der Zusammenhang zwischen organisatorischen und kognitiven Voraussetzungen einerseits und Motivation, Zufriedenheit und Leistung

andererseits steht, nicht jedoch eine Kausalität zwischen den drei letztgenannten Größen selbst.

- (F4) Welchen Einfluss haben das persönliche Entfaltungsbedürfnis des Beraters und Hygienefaktoren²⁰ des Arbeitsumfeldes auf die Zusammenhänge aus (F3)?

Diese Frage zielt auf Faktoren ab, welche möglicherweise Einfluss auf die Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung der Arbeit, den Arbeitserlebnissen und den Zielgrößen Motivation, Zufriedenheit und Leistung haben. Der Fragestellung unterliegt die zu prüfende Vermutung, wonach ein stark ausgeprägtes persönliches *Bedürfnis nach Entfaltung* die Zusammenhänge verstärkt, hingegen Unzufriedenheit mit den Hygienefaktoren (z.B. Bezahlung) die Zusammenhänge schwächt. Diesbezügliche Erkenntnisse lassen z.B. Rückschlüsse hinsichtlich der Sensitivität von Motivation, Leistung oder Zufriedenheit auf unbefriedigte Hygienefaktoren zu. Außerdem kann mit Blick z.B. auf zukünftige Mitarbeitergewinnung eine Aussage darüber getroffen werden, ob die Intensität des *Entfaltungsbedürfnisses* eines Mitarbeiters relevant für dessen Motivation, Zufriedenheit oder Leistung bzw. deren Beeinflussbarkeit ist.

- (F5) Lassen sich die Zusammenhänge von Motivation, Zufriedenheit und Leistung sowie deren beeinflussende Faktoren in einem integrierten Modell abbilden?

Die Frage basiert auf dem Wunsch, die bei den Beratern beobachteten Zusammenhänge um die Konstrukte Motivation, Zufriedenheit und Leistung in *einem* mathematischen (Strukturgleichungs-)Modell allgemeiner Gültigkeit abzubilden. Dies ist dann möglich, wenn sich homogene, statistisch signifikante Muster in den Beziehungen zwischen den erfassten Dimensionen ergeben. Ein solches Modell würde dann das Zusammenspiel der für Motivation, Zufriedenheit und Leistung ausschlaggebenden

²⁰ Begriff in Anlehnung an Herzberg (vgl. ZINK, 1975, S.52); im Folgenden auch als *Kontextfaktoren* bezeichnet

organisatorischen, kognitiven und affektiven Einflussfaktoren (in mathematischer oder graphischer Form) darstellen. Aus Sicht des Beratungsunternehmens ließen sich darauf aufbauend Leitlinien und Maßnahmen eines mitarbeiterorientierten "Produktivitätsmanagements"²¹ ableiten.

(F6) Wie ist der Zusammenhang zwischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung bei Unternehmensberatern?

Mit dieser "klassischen" Frage wird nun doch auf die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zwischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung abgezielt. Zu Beginn der Arbeit war ja dieser Zusammenhang zunächst ausgeklammert worden, um im Auswahlprozess eines adäquaten theoretischen Bezugsrahmens eine neutrale Position zu beziehen, da es zwischen den Motivationstheorien keine einheitliche Position gibt, welche der drei Größen denn Ursache bzw. Wirkung sei. Mit dem Zusammenhangsverständnis der Ergebnisse aus den sechs vorhergehenden Forschungsfragen lassen sich nun jedoch explorativ und unbelastet von bestehenden Theorien die folgenden "Grundsatzfragen" stellen:

(F6-1) Ist die Leistung motivierter oder zufriedener Berater besser als die Leistung unmotivierter oder unzufriedener Berater?

(F6-2) Ist die Zufriedenheit bei Beratern mit überdurchschnittlicher Leistung oder Motivation höher als bei Beratern mit unterdurchschnittlicher Leistung oder Motivation?

(F6-3) Ist die Motivation besonders leistungsstarker oder besonders zufriedener Berater höher als bei Beratern mit niedrigerem Leistungs- oder Motivationsniveau?

²¹ Der Begriff "Produktivitätsmanagement" stammt von Thomas Schoeneberg, Personalvorstand Degussa AG (vgl. KLEINBECK et al., 2001, S.9)

Explizit ausgegrenzt werden weitere Aspekte, welche nicht der Zielsetzung dieser Arbeit entsprechen und somit nicht Gegenstand der Arbeit sind. Zum einen sei auf die übliche umfangreiche Darstellung aller relevanten Theorien zu dem Problemgebiet dieser Arbeit mit Verweis auf konzise wissenschaftliche Abfassungen verzichtet (z.B. CREMER, 2002, S.68-131; EHRLICH, 2003, S.28-123; HECKHAUSEN, 1989, S.55-82, 133-188, 231-277, 455-464; ZINK, 1975, S.8-30). Insbesondere soll keine Diskussion der unzähligen Motivationstheorien erfolgen, da deren Nukleus in der Erkenntnisgewinnung über die motivationale Wirkung von Trieben, Grundbedürfnissen, Persönlichkeitsstrukturen oder volitionistischem Verhalten liegt, und das ist für vorliegende Forschungsfragen nicht von Relevanz. Gleichfalls soll auf die Darstellung bzw. Diskussion der unzähligen Begriffsdefinitionen der inmitten stehenden Begriffe Motivation, Zufriedenheit und Leistung verzichtet werden. Statt dessen sei hinsichtlich des Motivationsbegriffs auf die umfassende Darstellung Heckhausens verwiesen (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.9-13). Ziel der Arbeit ist nicht, eine umfangreiche explorative Ermittlung aller möglichen Einflussfaktoren auf Motivation, Zufriedenheit und Leistung vorzunehmen. Vielmehr ist der Autor dieser Arbeit bemüht, sich diesbezüglich des anerkannten wissenschaftlichen Fundus zu bedienen sowie eine Einschränkung auf die wichtigsten Einflussfaktoren vorzunehmen, darüber hinaus jedoch bei begründetem Verdacht auf Unvollständigkeit eine explorative Erweiterung der empirischen Dimensionen vorzunehmen. Mit Blick auf die im unternehmerischen Interesse stehenden Maßnahmen zur Steuerung von Motivation, Zufriedenheit und Leistung kann diese Arbeit nur Ansatzpunkte liefern, im Vordergrund steht der für die empirisch fundierte Ableitung solcher Maßnahmen erforderliche Erkenntnisgewinn. Schließlich soll darauf hingewiesen werden, dass die statistischen Analysen und deren Bewertung nur so weit vertieft sind, wie es der methodische Anspruch und die praktische Relevanz dieser Arbeit erforderlich machen.

1.2.2 Methodik

Die geschilderte spezifische Zielsetzung eines Beratungsunternehmens, nämlich das Produktivitätsstreben in Einklang mit der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu bringen, mag zu Unrecht vom wissenschaftlichen Anspruch dieser Arbeit ablenken, ein "System von allgemeingültigen Erkenntnissen, die auf denselben Gegenstand oder

Gegenstandsbereich gerichtet sind" (zitiert nach FISCHER-WINKELMANN, 1971, S.22; In FEYERABEND, 1965, S.331; STEGMÜLLER, 1958, S.334) zu ermitteln²². Im Folgenden wird die Methodik (und vorab deren Findungsprozess) dargelegt, die dem wissenschaftlichen Anspruch explikativer oder normativer Satzsysteme gerecht werden soll.

Eine empirisch gestützte Problemlösung stellte sich früh als zielführend heraus: So legen der Problemursprung (>spezifisches Unternehmen), das Erkenntnisinteresse (>an unternehmensinternen Zusammenhängen von Motivation, Zufriedenheit und Leistung) und die beabsichtigte Erkenntnisverwertung (>Steigerung und Steuerung) nahe, die zur Beantwortung der Forschungsfragen erforderlichen Zusammenhänge im Unternehmen selbst zu beobachten und zu analysieren. Diese praktische Überlegung wurde durch die eingangs genannten, uneinheitlichen Ergebnisse der bisherigen empirisch gestützten Forschung gestützt.

Weiterhin forderte der fortgeschrittene Stand der wissenschaftlichen Bearbeitung des Themengebiets geradezu die Untermauerung der geplanten Empirie mit einer bereits anerkannten Theorie. Dies betrifft insbesondere auf die Einflussfaktoren auf Motivation, Zufriedenheit und Leistung zu, bei denen es nahe lag, sich eines Bezugsrahmens zu bedienen, in welchem diese Faktoren bereits empirisch ermittelt sind. Dadurch ließ sich eine erneute explorative Erfassung der Einflussfaktoren vermeiden, die jedoch nicht beabsichtigt, weitere einflussnehmenden Dimensionen per se außer Acht zu lassen, von denen sich substanzieller Erklärungsgehalt versprechen lässt. Letztgenannter Aspekt verdeutlicht den Anspruch, dass der theoretische Bezugsrahmen geeignet für eine Erweiterung um berufsspezifische Einflussfaktoren sei.

Auf Grund dieser im Laufe des Findungsprozesses herausgebildeten Überzeugung wurde ein empirisch gestütztes, deduktiv-nomologisches Vorgehen als geeignet zur Problemannäherung und Problemlösung erachtet.

²² Die Relevanz dieser als "allgemein gültig" erachteten Problemstellung ergibt sich aus vergleichbaren Ausgangssituationen anderer Beratungsunternehmen (vgl. Kapitel 1.1) bzw. von Unternehmen, die ein ähnliches Mitarbeiter- und Tätigkeitsprofil aufweisen wie das untersuchte Beratungsunternehmen (z.B. Investmentbanken).

Mit einem solchen Vorgehen wird getestet, ob ein vorab zu begründender theoretischer Bezugsrahmen für die Berufsgruppe der Unternehmensberater zu verwerfen ist, oder ob die berufsspezifischen Besonderheiten zur Bestätigung der Theorie führen. Trotz des üblicherweise konfirmatorischen Forschungsdesigns eines deduktiv-nomologischen Vorgehens soll Raum gelassen werden für explorative Erkenntnisse, insbesondere hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen den Modelldimensionen. Dadurch soll vermieden werden, dass der Kern der Arbeit auf die statistische Überprüfung einer Theorie anhand eines neuen Datensatzes reduziert wird und darüber hinausgehende Aspekte ignoriert werden. Methodisch drückt sich dieses Vorhaben in dem Ziel aus, die auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens ermittelten Dimensionen und Zusammenhänge in *einem* mathematisch-statistischen Modell zu integrieren (vgl. Forschungsfrage F5).

Die Methodik dieser Arbeit ordnet sich den auf Popper zurückgehenden methodischen Prinzipien des "Kritischen Rationalismus" (vgl. KROMREY, 1980, S.34) unter.

1.2.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an den vorgenommenen Forschungsphasen und dem im Forschungsprozess schrittweise realisierten Erkenntnisgewinn, welcher z.T. eine Abweichung des ursprünglich vorgesehenen Forschungsablaufs erforderlich machte. Die prozessuale Gliederung wurde gewählt, um die Schlüssigkeit der von den Teilergebnissen abhängigen Entscheidungen bezüglich der jeweils anknüpfenden Folgeschritte nachvollziehen zu können (insb. Kapitel 6) und das dieser Arbeit zu Grunde liegende "kritische Problemlösungsverhalten" (vgl. FISCHER-WINKELMANN, 1971, S.7) des Autors zu testieren.

Abbildung 4 zeigt den Aufbau der Arbeit im Überblick und verdeutlicht die mit jedem Kapitel verfolgten Ziele (rechte Spalte).

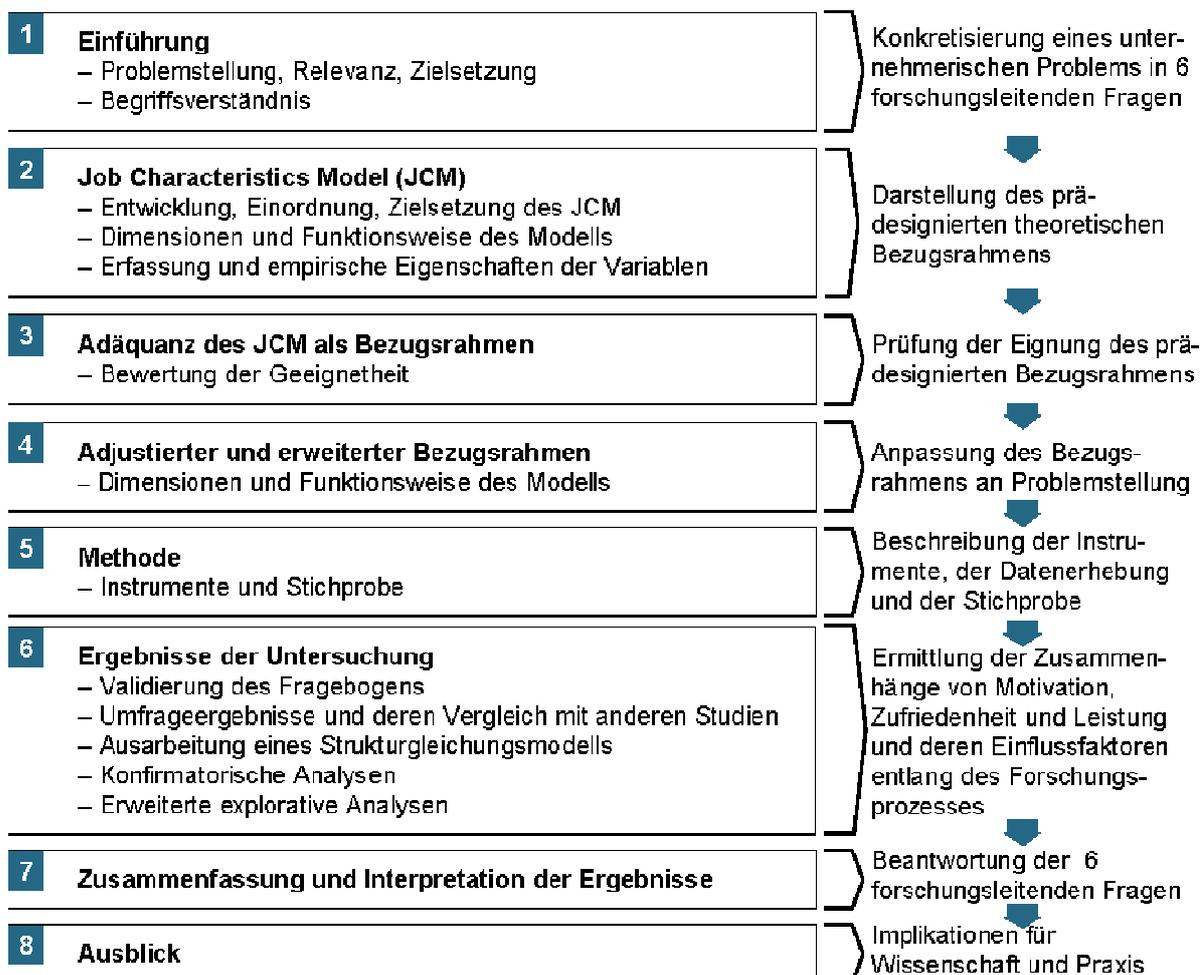


Abbildung 4: Aufbau der Arbeit

Ziel des ersten Kapitels ist die Darstellung des Problems, dessen Relevanz und dessen Konkretisierung in Forschungsfragen. Überdies werden vorab die wesentlichen Begriffe definiert, die Methodik der Arbeit wird dargelegt.

Ziel des Kapitels (2) ist die Darstellung des JCM, welches das theoretische Grundgerüst für das vorliegende Forschungsanliegen bilden soll. Vorab schien das JCM, wie bereits erläutert, als das im Vergleich zu alternativen theoretischen Ansätzen einzig geeignete Modell zur Beantwortung der Forschungsfragen. Jedoch zwingen die an dem Modell verschiedentlich geäußerten Zweifel dazu, sich intensiv mit diesem zu befassen, insbesondere der empirischen Validität.

Ziel des Kapitels (3) ist die Überprüfung der Geeignetheit des JCM sowie der verfügbaren Datenerfassungsinstrumente des Modells für die Verwendung des dieser Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsanliegens. Gleichfalls wird ermittelt, welcher Anpassungsbedarf sich gegebenenfalls hieraus ergibt.

Ziel des Kapitels (4) ist die Darstellung des auf Grund der Vorüberlegungen der Kapitel (2) und (3) entwickelten theoretischen Bezugsrahmens, welcher die Grundlage für die daran anknüpfende empirische Untersuchung bildet.

Ziel des Kapitels (5) ist die Beschreibung der für die empirischen Untersuchungen herangezogenen Instrumente, des Datenerhebungsprozesses und der Stichprobe.

Ziel des Kapitels (6) ist die Darstellung des sequentiell gewonnenen Erkenntnisgewinns, der sich im Lauf des empirischen Forschungsprozesses eingestellt hat. Die Gliederung des Kapitels entspricht deswegen dem tatsächlich vollzogenen Forschungsablauf, sodass die von den Teilergebnissen abhängigen erforderlichen Entscheidungen hinsichtlich der jeweils anknüpfenden Folgeschritte nachvollzogen werden können.

Ziel des Kapitels (7) ist die Rekapitulierung des Forschungsprozesses sowie die Zusammenfassung der sich daraus ergebenden Ergebnisse mit direktem Bezug zu den eingangs formulierten Forschungsfragen.

Ziel des Kapitels (8) ist die Darstellung möglicher weiterführender Ansatzpunkten für Theorie und Praxis, welche sich aus dem gewonnenen Erkenntnisgewinnen ableiten ließen.

1.3 Begriffsverständnis

Ziel des Kapitels ist die Definition und Abgrenzung des begrifflichen Verständnisses der drei im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden Zielgrößen *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung*²³. Überdies wird das der Arbeit zu Grunde liegende Verständnis von *Unternehmensberatung* und *Unternehmensberater* dargelegt; letztere bilden das Untersuchungssubjekt für die empirische Analyse. Die begriffliche Definition von *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung* ist an dieser Stelle der Arbeit ein Vorgriff in der Gliederungsstruktur.

1.3.1 Der Begriff Motivation

Motivation (oder: *Interne Motivation*) sei definiert als ein mittelfristig stabiler Zustand, welcher den Berater in die Lage versetzt, sich selbst zu hohem Leistungsengagement zu bewegen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.162).

Die Verursachung dieses "aktiven" Zustands lässt sich durch die auf Grund einer (mittelfristig) stimulierenden Arbeitssituation hervorgerufene Erwartung des Beraters erklären, dass das Vollbringen von Arbeitsleistung zu einem Ziel führt, für das der Berater ein Motiv hat (vgl. STÜCKMANN, 1968, S.15; ZINK, 1975, S.9)²⁴.

Dem Verständnis von Maslow (auch Hackman et al.) folgend sei der Motivbegriff hier jedoch nicht durch feste Inhaltsklassen von Motiven eingeschränkt, sondern sei verstanden als das vermutete, übergeordnete Bedürfnis des Mitarbeiters nach persönlicher Entfaltung, welches in Beziehung zur Arbeitsleistung steht. Hackman et al. bezeichnen dieses Zusammenspiel von Leistung und Entfaltungsmotiv als Leistungs-Affekt²⁵. Der Leistungs-Affekt beschreibt die innerliche emotionale Wirkung

²³ Nachfolgend werden die Begriffe "Leistung" und "Arbeitseffektivität" als Synonyme verstanden

²⁴ Diese Erklärung wird jedoch nicht im Sinne der Erwartungs-Wert-Theorie der Motivationsforschung verstanden werden (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.133), welche im Gegensatz zu vorliegender Arbeit von der theoretischen Annahme eines vollständig rationalen Entscheiders ausgeht

²⁵ (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.162)

wahrgenommener Arbeitsleistung beim Berater selbst: Das Empfinden einer kognitiv als "gut" erachteten eigenen Arbeitsleistung führt dabei zu positiven Gefühlen²⁶ bei einem intern motivierten Berater, und umgekehrt führt eine als "schlecht" erachtete Arbeitsleistung zu negativen Gefühlen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.162)²⁷. Zu den positiven Affekten zählen Gefühle des Stolzes, der Leistungszufriedenheit, das Erleben eigener Kompetenz sowie der Autonomie und Selbstbestimmtheit (vgl. SCHMIDT & KLEINBECK, 1999, S.206; DECI & RYAN, 1985, S.32). Die negativen Affekte äußern sich entsprechend entgegengesetzt.

Beide Affekte führen zu einem Leistungsansporn: Im Falle "guter" Leistung als Anreiz zur Wiederholung der positiven Affekte, im Falle "schlechter" Leistung zur zukünftigen Vermeidung negativer Affekte²⁸. Dies führt zu einem sich selbst verstärkenden Kreislauf, in dem sich die Motivation zu effektiver Leistung aus (der emotionalen Verarbeitung) der vorangegangenen Leistung ergibt²⁹.

Die vorgenommene Definition von (*Interner*) *Motivation* erfolgt in enger Anlehnung an die Definition von Hackman und Oldham³⁰. Der mangelhaften Definitionspräzision der Autoren (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.162; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.259; HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.71f.) wurde im Sinne des Motivationsverständnis dieser

²⁶ Im Folgenden werden die Begriffe Emotion, Gefühl und Affekt synonym verwendet (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.441)

²⁷ Zur Veranschaulichung der Variable *Interne Motivation* geben die Autoren exemplarisch Antworten auf die Frage nach dem Gefühl, welches sich bei einer Person einstellen würde, die in ihrer Wahrnehmung besonders hart und produktiv gearbeitet hat und entsprechend vorliegender Definition eine hohe *Interne Motivation* hat: "Ich habe ein angenehmes Gefühl, etwas geschafft oder erreicht zu haben" oder "Ich bin sehr im Reinen mit mir und dem, was ich geleistet habe" (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.71 übersetzt).

²⁸ Hierin kann eine Parallele zum Risikowahl-Modell von Atkinson gesehen werden, welcher einem *Erfolgsmotiv* und *Misserfolgsmotiv* unterscheidet (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.175ff.). Im Unterschied zu Atkinson wird bei vorliegender Definition u.a. jedoch nicht von (vollkommen) rational entscheidenden Individuen ausgegangen

²⁹ Für eine vertiefende Diskussion des vielfach erörterten Zusammenhangs von Leistung und Affekt sei verwiesen auf Halisch (vgl. HALISCH, 1976, S138ff.)

³⁰ Dies soll durch die Beibehaltung des Begriffs *Interne Motivation* von Hackman et al. erkennbar werden, welcher im Vergleich zu Decis phonetisch und substanzuell ähnlichem Begriff, *Intrinsische Motivation*, weniger gebräuchlich, jedoch begrifflich in der Motivationsforschungsgeschichte weniger vorbelastet ist (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.455)

Arbeit durch z.T. bereits vorhandene Präzisierungen, Erweiterungen bzw. Interpretationen anknüpfender Autoren Rechnung getragen. Konzeptionell ist das vorliegende Motivationsverständnis dem Verständnis "intrinsischer Motivation" von Deci und Ryan sehr nahe (vgl. DECI & RYAN, 1985, S.32)³¹. Diese beschreiben "intrinsische Motivation" als ein angeborenes Bedürfnis nach Tüchtigkeit und Selbstbestimmung, welches eine Vielzahl von Verhaltensweisen und psychischen Prozessen auslöst, die an die Erwartung eines Autonomie- und Effektivitätserlebnisses geknüpft sind (vgl. DECI & RYAN, 1985, S.32).

Die vorgenommene Einordnung des Motivationsbegriffs gibt eine deutliche Abgrenzung zu anderen Motivationsbegriffen der Organisationspsychologie: Einerseits auf Grund der als mittelfristig stabil erachteten Disposition³², die im Widerspruch zum kurzfristiger ausgelegten Motivationsverständnis der Volitionstheorien steht (z.B. Theorie der Willenspsychologie³³, Theorie der Handlungskontrolle³⁴ und der Handlungsphasen³⁵). Zum anderen wird (*Interne*) *Motivation* in dieser Arbeit als ein *Zustand* verstanden, wohingegen Motivationspsychologen unter Motivation einen Sammelbegriff für zahlreiche *Prozesse* verstehen, "deren gemeinsamer Kern darin besteht, daß ein Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert" (HECKHAUSEN, 1989, S.10). Eine Gemeinsamkeit mit den zuvor ausgegrenzten Motivationsdefinitionen ist jedoch darin zu sehen, dass Motivation sowohl geprägt ist durch individuelle³⁶ als auch durch situative Einflüsse. Jedoch sei in dieser Arbeit Motivation als das Resultat einer Person-Situation-Interaktion verstanden und nicht als der Interaktionsprozess selbst (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.11).

³¹ Hackman und Oldham selber sehen sich näher an der Definition Blooms (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.72 Fußnote 2) bzw. (vgl. BLOOD, 1978, S.94)

³² Darunter sei ein zumindest über einige Monate hinweg relativ stabiler Motivationszustand verstanden

³³ (vgl. ACH, 1910, S.255f.)

³⁴ (vgl. KUHL, 1985, S.105)

³⁵ (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.203ff.)

³⁶ Das schließt das individuelle Persönlichkeitsprofil mit ein

1.3.2 Der Begriff Zufriedenheit

Zufriedenheit (oder: (*allgemeine*) *Zufriedenheit*; *Zufriedenheit mit der Arbeit*) sei definiert als mittelfristig stabiler emotionaler Zustand des Beraters, in dem seine Bedürfnisse von ihm als erfüllt angesehen werden.

Ein zentrales Bedürfnis des Beraters, das *Entfaltungsbedürfnis*, wurde bereits genannt (vgl. Kapitel 1.3.1). *Zufriedenheit* gemäß obiger Definition stellt sich dann ein, wenn das *Entfaltungsbedürfnis* befriedigt wird. Daneben sei jedoch angenommen, dass *Zufriedenheit* auch durch zahlreiche zusätzliche, die Arbeit betreffende Faktoren, beeinflusst wird.

Folglich ist (*allgemeine*) *Zufriedenheit* in vorliegender Arbeit als ein aggregiertes Zufriedenheitsmaß definiert, welches sich zusammen setzt aus der spezifischen Zufriedenheit mit der Befriedigung des *Entfaltungsbedürfnisses* und weiteren zufriedenheitsbeeinflussenden Faktoren aus der Arbeitswelt des Beraters.

Der Aspekt *Zufriedenheit mit dem Entfaltungsbedürfnis* spricht das situationsunabhängige, persönlichkeitsimmanente und relativ überdauernde Entfaltungsmotiv³⁷ beim Berater an. Ein stark ausgeprägtes *Entfaltungsbedürfnis* wird als (empirisch zu prüfendes) Persönlichkeitsmerkmal von Beratern vermutet.

Zusätzliche Zufriedenheitsaspekte ergeben sich aus sowohl der Arbeitssituation als auch der Arbeitsumgebung, d.h. der Zufriedenheit mit der Arbeitsaufgabe selbst, dem Arbeitgeber und dem Beruf Unternehmensberater. Der ausschließliche Bezug zur Arbeit sei trotz dessen möglicher Beeinflussung durch außerberufliche Faktoren vorgenommen, um die Komplexität nicht durch weitere Zufriedenheitsaspekte aus dem Privatleben des Beraters zu erhöhen.

³⁷ Auch bezeichnet als Motiv *höherer Ordnung* (z.B. BOONZAIER et al., 2001, S.21) nach der Maslowschen Bedürfnispyramide (MASLOW, 1954)

Beide Zufriedenheitsaspekte beschreiben einen psychischen Zustand, der sich als Ergebnis der Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen des Beraters an seine Arbeitssituation einstellt³⁸. Die Zusammenfassung der beiden Zufriedenheitsmaße erfolgt auf Grund der Auffassung, dass es auch bei unterschiedlicher Ausprägung einzelner Zufriedenheitsaspekte eine dominierende Gesamtposition des Beraters gibt.

Diese Gesamtsicht von "Zufriedenheit" lehnt sich an Hackman et al. an, wenn auch die Autoren trennen zwischen *allgemeiner Zufriedenheit* und *Zufriedenheit mit dem Entfaltungsbedürfnis* (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.89f.), (vgl. auch Abbildung 6 der vorliegenden Arbeit).

1.3.3 Der Begriff Leistung

Leistung (oder: *Arbeitseffektivität*) sei definiert als der fähigkeits- und anstrengungszentrierte Leistungsmaßstab³⁹ des Beraters. Der Leistungsmaßstab wird dabei am gesamten Spektrum der durch den Berater beeinflussbaren Arbeitsergebnisse und dessen Verhalten⁴⁰ angesetzt. Leistung sei ebenfalls als ein relativ überdauerndes Durchschnittsmaß verstanden.

Die Kriterienauswahl für eine zur Operationalisierung ausreichende Präzisierung des zu bewertenden Leistungsspektrums (d.h. der Leistungskriterien) eines Beraters folgt dem Relevanzkriterium⁴¹. Dabei sei die Summe aller Leistungsbestandteile relevant, welche

³⁸ Wofford stellt diesen Zusammenhang als mathematische Funktion dar (vgl. WOFFORD, 1971, S.502): Arbeitszufriedenheit:= f(Stärke der Bedürfnisse ./ Bedürfniserfüllung durch die Arbeit); (vgl. ZINK, 1975, S.8f.)

³⁹ (vgl. HECKHAUSEN et al., 1974, S.12f.)

⁴⁰ (vgl. DUNNETTE, 1991, S.276)

⁴¹ Das Relevanzkriterium (Concept of Criterion Relevance) kann als der am weitesten verbreitete Standard zur Festlegung von zu bewertenden Leistungskriterien angesehen werden (vgl. DUNNETTE, 1991, S.272)

sich aus den Arbeitsplatzanforderungen des Beraters ergeben⁴². Die Arbeitsplatzanforderungen ihrerseits leiten sich aus den nach Funktionsstufen zu differenzierenden Organisationszielen ab⁴³. Dementsprechend seien die zur Messung und Bewertung der Arbeitseffektivität herangezogenen Leistungskriterien eines Beraters definiert als sein *Spezialwissen*, die *Problemlösungskompetenz*, die *Qualität und Organisation der Arbeit*, das *Verhalten unter Belastungssituationen*, die *Kundenakzeptanz*, die *Kommunikationskompetenz gegenüber dem Kunden*, das *Wissensmanagement*, die *soziale und Gruppenarbeitskompetenz*, die *Projektmanagementkompetenz* und die *Führungskompetenz*⁴⁴.

Die vorhergehend beschriebenen Kriterien zur Präzisierung des in der Dimension *Arbeitseffektivität* präsentierten Leistungsbegriffs ergaben sich aus der operativen Zweckmässigkeit, da auf umfassendes empirisches Datenmaterial in der erläuterten Struktur zurückgegriffen werden konnte.

1.3.4 Die Begriffe Unternehmensberatung und Unternehmensberater

Der Begriff "Unternehmensberatung" (oder: *Beratung*; *Beratungsunternehmen*) wird in dieser Arbeit zwar überwiegend synonym für das spezifische Beratungsunternehmen verwendet, das Gegenstand der empirischen Forschung dieser Arbeit ist. Der Begriff ist jedoch so abgegrenzt, dass er allgemeine Gültigkeit auch für andere Beratungsunternehmen hat.

Bei der spezifischen und der allgemeinen Verwendung des Begriffs "Unternehmensberatung" sei auf die Definition des International Council of Management

⁴² Die Arbeitsplatzanforderungen schließen in diesem Zusammenhang nicht-projektrelevante Tätigkeiten aus, z.B. die unterstützenden Funktionen des Beratungsunternehmens einschließlich des Organisationsmanagements. Für das untersuchte Beratungsunternehmen treffen die Arbeitsplatzanforderungen auf die Funktionsstufen von *Junior Consultant* bis einschließlich *Project Manager* zu

⁴³ Die Organisationsziele werden bei dem vorliegendem Untersuchungsvorhaben als exogen betrachten

⁴⁴ Die letzten beiden Leistungsaspekte finden nicht auf allen Funktionsstufen Anwendung

Consulting Institutes (ICMCI) zurückgegriffen. Dieses beschreibt Beratungsunternehmen als Unternehmen, die "öffentlich und gegen Entgelt unabhängigen Rat und Unterstützung über den Managementprozess [hinaus] bieten, [...] Klienten mit Managementfunktionen in privaten Unternehmen, Non-Profit-Organisationen sowie öffentliche[...] Verwaltungen und Institutionen. Typischerweise umfasst dies Aktivitäten wie die Suche und Identifizierung von Problemen, die Entwicklung von Problemlösungen, die Empfehlung von angemessenen Maßnahmen sowie die Unterstützung bei der Umsetzung der Empfehlungen; immer unter einer ganzheitlichen Betrachtungsweise."

Diese Begriffsdefinition umfasst Unternehmen für Strategieberatung, konzeptionelle und operative Unterstützung⁴⁵. Ausgeschlossen wurden Executive Search, Werbeberatung und jene IT-Beratung, die kein gesamtunternehmerisches Verständnis verlangt (wie z.B. reine Parametrisierung bei SAP-Projekten).

Unter dem Begriff "Unternehmensberater" (oder: *Berater*) sei der Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens verstanden, welcher in einem arbeitsrechtlichen Verhältnis⁴⁶ zum Beratungsunternehmen steht. Die Berater werden den zu beratenden Kunden durch das Beratungsunternehmen zur Verfügung gestellt, um für diesen temporär beschränkte Aufträge zu bearbeiten. Das Beratungsunternehmen hat dabei sicherzustellen, dass die Berater die zur Bearbeitung der entsprechenden Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten und Erfahrungen mitbringen, sodass die vorgeschlagenen Lösungen dem Stand der Wissenschaft, der Entwicklung der Branche und den Bedürfnissen des Klienten gerecht werden⁴⁷.

⁴⁵ Strategieberatung zielt auf die langfristige Stärkung und Entwicklung des gesamten Kundenunternehmens. Die Beratung in Fragen des operativen Managements ist näher bei Aufgaben des Tagesgeschäftes und zielt i.d.R. ab auf die Optimierung von unternehmerischen Prozessen und Teilfunktionen. Beide Beratungsformen werden auch als "klassisches Management Consulting" bezeichnet, sofern sie den gesamtunternehmerischen Kontext der übernommenen Aufgabe beinhalten (ICMCI)

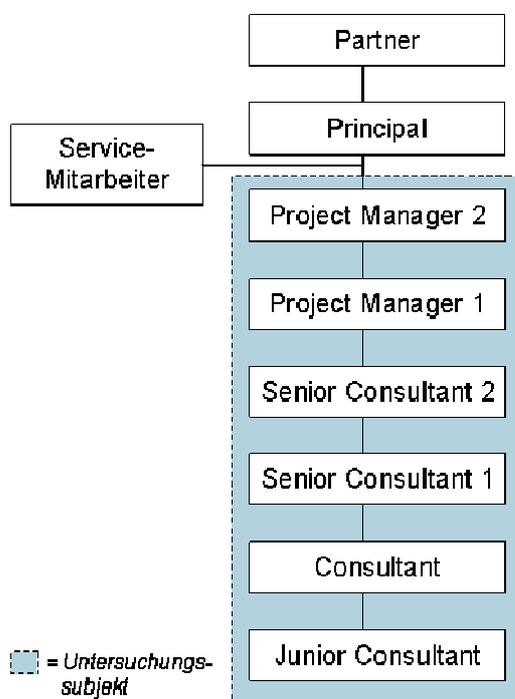
⁴⁶ D.h. überwiegend in Festanstellung, z.T. aber auch Berater mit Freelancer-Verträgen

⁴⁷ Vgl. Grundsätze des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. für den Beruf "Unternehmensberater" (vgl. www.bdu.de; 19.4.2006)

Typischerweise erfolgt die Bearbeitung von Kundenaufträgen im Unternehmen des Kunden, d.h. die Tätigkeit des Beraters ist mit hohem Reiseaufwand verbunden, da die Organisationsstruktur der Beratungsunternehmen i.d.R. nicht nach regionalen Aspekten aufgebaut ist.

Vorweggenommen sei an dieser Stelle, dass in der empirischen Betrachtung nur auf die Berater bzw. die Funktionsstufen abgestellt wird, welche in Projektarbeit überwiegend mit der Erfüllung der Kundenaufträge beschäftigt sind, d.h. Mitarbeiter des oberen Managementkreises des Beratungsunternehmens sowie Service-Mitarbeiter sind ausgeschlossen. Abbildung 5 zeigt exemplarisch die Hierarchiestruktur des hier betrachteten Beratungsunternehmens, die im Betrachtungsfokus stehenden Funktionsstufen und einen Grobüberblick über die Funktionen und Verantwortlichkeiten nach Funktionsstufen. Die Anzahl und die Bezeichnungen der Funktionsstufen und Funktionen können von Beratungsunternehmen zu Beratungsunternehmen differieren.

Organisation und Hierarchiestruktur einer Unternehmensberatung (Bsp.)



Funktionen und Verantwortlichkeiten nach Funktionsstufen

- Gesellschafter
 - Unternehmensleitung
 - Vertriebs- und Akquisitionsfunktion
 - Projektverantwortlichkeit
 - Disziplinarische Personalführung
-
- Inhaltliche Projektleitung und Koordination
 - Projektspezifische Personalführung
 - Kundenverantwortung
 - Bindeglied zwischen Kunde, Beratern, und Beratungsunternehmen
-
- Inhaltliche Projektmodulverantwortung
 - Personarteilverantwortung (z.T.)
-
- Unterstützende Funktion im Projektteam

Abbildung 5: Exemplarische Organisation und Hierarchiestruktur, Funktionen, Verantwortlichkeiten

2 JOB CHARACTERISTICS MODEL (JCM) VON HACKMAN ET AL.

Ziel des Kapitels (2) ist die Darstellung des theoretischen Grundgerüsts für die vorliegende Untersuchung. Eine gründliche Durchsicht der allgemein zugänglichen einschlägigen Literatur legt den Schluss nahe, dass der wissenschaftliche Ansatz und die empirischen Ergebnisse der Arbeiten von Hackman und seinen Mitautoren mit Blick auf den wissenschaftlichen Ansatz und die mit großem Aufwand erzielten empirischen Ergebnisse von derzeit größter Bedeutung sind. Es sind dem Verfasser keine Arbeiten zur Kenntnis gelangt, welche sich in ihrer Relevanz mit den Arbeiten dieser Forscher und der von ihnen ausgehenden Schulwirkung vergleichen ließen.

Vor 25 Jahren haben Hackman und Oldham mit ihrem Buch "work redesign" eine Orientierung für die Gestaltung von Arbeitsplätzen gegeben, welche sich zum Ziel gesetzt hat, Arbeitseffektivität und Vergnügen⁴⁸ an der Arbeit gleichermaßen zu verfolgen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.4). Damit brachen die Autoren mit dem verbreiteten Verständnis eines Zielkonflikts zwischen Produktivität einerseits und dem Streben der Arbeitnehmer nach Zufriedenheit andererseits. Heute noch zählt ihr JCM unter den arbeitspsychologischen Ansätzen, welche "die Beziehung zwischen Wahrnehmung der Arbeitsinhalte und -bedingungen und deren psychische Auswirkungen bei den Arbeitsplatzinhabern thematisieren" zu den "bekanntesten und vermutlich am meisten diskutierten" Modellen (z.B. KIL et al., 2000, S.115; KELLY, 1992, S.754).

Das JCM stellt einen theoretischen Ansatz dar, welcher Hypothesen über die Wirkung motivational anregender Bedingungen der Arbeitssituation auf "persönliche und arbeitsbezogene Ergebnisse" (BERGER, 1984, S.87) postuliert (vgl. SCHMIDT et al., 1985,

⁴⁸ Im Original: "fun" (HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.ix)

S.162). Zu den anregenden Bedingungen⁴⁹ der Arbeitssituation zählen Hackman und Oldham (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.77) die fünf Attribute *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit*, *Wichtigkeit der Aufgabe*, *Autonomie* und *Rückmeldung durch die Arbeit*⁵⁰. Zu den persönlichen und arbeitsbezogenen Ergebnissen zählen Hackman und Oldham (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.90) die *Interne Motivation*, die *Zufriedenheit mit persönlicher Entfaltung*, die *allgemeine Arbeitszufriedenheit* und die *Arbeitsleistung und -qualität*. Mit dem Job Diagnostic Survey (JDS) umfasst das JCM einen Fragebogen, welcher die Modellannahmen operationalisiert und unzählige empirische Untersuchungen ausgelöst hat (vgl. KIL et al., 2000, S.115). Zu den ursprünglichen Untersuchungsobjekten, die mittels des JDS das theoretische Modell empirisch validierten, zählten Arbeitnehmer aller Hierarchiestufen in mehreren Industrieunternehmen in den USA. Für die jeweiligen Unternehmen wurden die Ergebnisse der Einzelbefragungen grob nach den Arbeitsfunktionen gegliedert ausgewiesen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S. 317, Appendix E).

2.1 Historische Entwicklung des Modells

Auch wenn Hackman und Oldham als Väter des JCM gesehen werden (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.11; DUNHAM et al., 1977, S.210; PIERCE & RUNDALL, 1978, S.123; TABER & TAYLOR, 1990, S.467f.), so sind die Grundzüge des Modells doch bereits auf vergleichbare empirische Untersuchungen von Turner und Lawrence (TURNER & LAWRENCE, 1965) zurückzuführen⁵¹. In diesen Studien wurden spezifische Attribute von Arbeitsaufgaben als

⁴⁹ Auch bezeichnet als "Kerndimension der Arbeit" (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.77ff; SCHMIDT & KLEINBECK, 1983, S.80); "Attribute" (vgl. TABER & TAYLOR, 1990, S.467f.); "Arbeitsplatzmerkmale" (BERGER, 1984, S.87); "Aufgabenmerkmale" (KAUFFELD & GROTE, 1999, S.57); "Motivationale Voraussetzungen für eine adäquate organisationale Aufgabenerfüllung" (KIL et al., 2000, S.116)

⁵⁰ Deutsche Bezeichnung übernommen von Kil et al. (KIL et al., 2000)

⁵¹ Taber und Taylor (vgl. TABER & TAYLOR, 1990, S.467f.) sehen bereits in den Untersuchungen von Walker (WALKER & GUEST, 1952) und Herzberg (HERZBERG, 1968b) die konzeptionelle und methodologische Vorarbeit der modernen Arbeitsplatzcharakteristika-Forschung

Voraussetzung beruflicher Motivation identifiziert (vgl. DUNHAM et al., 1977, S.209). Zu den sechs identifizierten Voraussetzungen zählen *Abwechslung bei der Arbeit*, *Autonomie*, *Interaktion*, *Wissen*, *erlernte Fähigkeiten* und *Verantwortung* (vgl. DUNHAM et al., 1977, S.209; TURNER & LAWRENCE, 1965). Neben einigen dieser Attribute übernahmen Hackman und Oldham (HACKMAN & OLDHAM, 1980) später auch die Konstruktzusammenhänge sowie das allgemeine Grundverständnis des Modells, wie z.B. die Voraussetzung spezifischer Arbeitsplatzattribute für "persönliche und arbeitsbezogene Ergebnisse" (vgl. BERGER, 1984, S.87).

Hackman und Lawler ermittelten erstmalig die motivationalen Attribute am Arbeitsplatz mittels eines Fragebogens direkt bei Angestellten und nicht, wie seinerzeit unter der Zielsetzung von Effizienzsteigerungsmaßnahmen gängig, durch Drittbeobachtung oder Messung. Der Fragebogen, als Yale Job Inventory (YJI) bezeichnet, zielt ab auf die Ermittlung des intrinsischen Motivationspotenzials eines Arbeitsplatzes und kann auf Grund seiner vergleichbaren Form, Methode und Zielsetzung als Vorgänger des kurze Zeit später von Hackman und Oldham (HACKMAN & OLDHAM, 1975) entwickelten JDS betrachtet werden (vgl. TABER & TAYLOR, 1990, S.468). Auf Basis der Befragungsergebnisse entstand 1971 eine erste Version des JCM (vgl. KAUFFELD & GROTE, 1999, S.55).

Weitere Fassungen des JCM folgten (HACKMAN & OLDHAM, 1975; HACKMAN & OLDHAM, 1976). Basierend auf den Erkenntnissen und kontinuierlichen Verfeinerungen des Modells (JCM) und des Fragebogens (JDS) mündeten die Untersuchungen von Hackman und Oldham schließlich in das Buch "work redesign" (HACKMAN & OLDHAM, 1980), welches bis heute als ein Standardwerk hinsichtlich Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -leistung über den angloamerikanischen Bereich hinaus akzeptiert ist (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.11; KIL et al., 2000, S.115). Neben der weiterentwickelten Theorie von JCM und JDS als zugehörigem Instrumentarium zur Erfassung der Modellvariablen liefert das Buch einen "Ordnungsrahmen für motivationspsychologisch begründete Arbeitsgestaltungsmaßnahmen" (SCHMIDT et al., 1985, S.162).

Die ersten deutschen Übersetzungen des Fragebogens (JDS) in der Version Hackman und Oldham (1975) erfolgten durch Schmidt und Kleinbeck (SCHMIDT & KLEINBECK,

1979a, unveröffentlichtes Manuskript) und in der Version von Hackman und Oldham (1980) bei Schmidt et. al. (SCHMIDT et al., 1985).

Ein erstmals speziell auf den Dienstleistungs- und Verwaltungssektor erweitertes Modell mit einem neu abgestimmten deutschen Fragebogen veröffentlichte Kil (KIL et al., 2000). Zwar wurden das Modell und der Fragebogen, deren Ursprung in tayloristisch geprägten Fertigungsberufen zu vermuten ist, vielfach und auch bereits durch Hackman und Oldham selbst in Dienstleistungsfunktionen eingesetzt, jedoch ohne allfällige dienstleistungsspezifische Unterschiede zu berücksichtigen.

Das JCM stieß demnach, ausgehend von den ersten Forschungsgrundzügen von Turner und Lawrence (TURNER & LAWRENCE, 1965) bis heute auf großes wissenschaftliches und praktisches Interesse und führte weltweit zu unzähligen Forschungsarbeiten und Weiterentwicklungen. Dabei hat das Modell in den rd. 40 Jahren Forschungsarbeit weder bei den wesentlichen Postulaten der Wirkungszusammenhänge, noch bei den Dimensionen und Zusammenhangsvermutungen nennenswerte Veränderungen oder Erweiterungen erfahren. Auch die z.T. deutliche Kritik an Modell und Operationalisierung hat nicht dazu geführt, dass das Modell im Jahrzehnte andauernden Validierungsprozess etwa wegen zusätzlicher Erkenntnisgewinne der Organisationspsychologie als falsifiziert einzustufen wäre. Nennenswerte, breiter gelegte Untersuchungen mit explorativem Charakter, z.B. hinsichtlich der Zusammensetzung der Kerndimensionen oder der Wirkungszusammenhänge, existieren nicht. Auch die späte Konkretisierung des Modells für den zu diesem Zeitpunkt volkswirtschaftlich längst dominierenden Dienstleistungssektor im Jahre 2000 unterstreicht eine Entwicklungsträgheit, die nicht mit mangelndem Interesse an dem Modell oder einem Fehlen der praktischen Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit den zu Grunde liegenden Problemen und Fragestellungen begründet werden kann.

2.2 Wissenschaftliche Einordnung des JCM

Das JCM entstammt der organisationspsychologischen Motivationsforschung, ohne dass es sich eindeutig zu einer der spezifischen Entwicklungslinien der Motivationsforschung zuordnen liesse⁵².

Die Berücksichtigung des Entfaltungsbedürfnisses als zentralem Persönlichkeitsmotiv eines Beraters ordnet die vorliegende Arbeit einerseits dem Humanismus zu, d.h. hier der persönlichkeitspsychologischen Entwicklungslinie der Psychologie. Diese basiert auf dem humanistischen Gedankengut von Freud und Maslow (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.40f.). Freud und Maslow erachten die Tendenz zu "Wachstum und Erweiterung der Grundausrüstung des Selbst" (WEINER, 1994, S.321) als zentrales Motiv eines Individuums.

Andererseits besteht auf Grund der zusätzlichen Berücksichtigung von Situationsfaktoren im JCM eine Nähe zur motivationspsychologischen Linie, deren bedeutendste Vertreter Murray, McClelland, Atkinson und Weiner sind (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.53). Die motivationspsychologische Linie steht zwar nicht im Widerspruch zur persönlichkeitspsychologischen Linie Freuds, sie stellt aber auf Grund der Berücksichtigung situationsbedingter Einflüsse und deren Wechselwirkung mit persönlichkeitsimmanenten Faktoren eine eigene Entwicklungslinie in der Motivationsforschung dar (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.53).

Eindeutig ist jedoch die Abgrenzung des JCM zur kognitionspsychologischen Linie, welche ausschließlich Situationsfaktoren zur Erklärung motivationalen Verhaltens heranzieht und Leistungs- und Zufriedenheitsaspekte gänzlich ausklammert (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.53).

⁵² Diese Aussage steht in Konkurrenz zur eindeutigen Zuordnung des Modells zu den "Inhaltstheorien der Motivation", wie sie von einigen Motivationsforschern getroffen wird (z.B. EHRLICH, 2003, S.52; SEMMER & UDRIS, 1998, S.138; ZINK, 1979, S.76)

2.3 Zielsetzung JCM

Bei der Zielsetzung des Modells wird zwischen der Sichtweise der Autoren des JCM⁵³, Hackman und Oldham, und ergänzenden oder abweichenden Beschreibungen der Zielsetzung durch andere Autoren differenziert.

Hackman und Oldham haben im Laufe der fünf Jahre, in denen sie sich gemeinsam und, dem Anschein ihrer Publikationen folgend, am intensivsten mit dem Modell auseinandergesetzt haben, eine erwähnenswerte Veränderung ihres selbst gesetzten Zielrahmens vorgenommen. So schreiben sie zunächst vom "zunehmenden Problem [rückläufiger] Produktivität und Entfremdung der Mitarbeiter in der amerikanischen Gesellschaft" (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.159 übersetzt) und der Strategie organisationaler Veränderung, welche einen direkten Beitrag zur Lösung dieser gesellschaftlichen Probleme leisten soll. Konkreter gehen die Autoren auf die Zielsetzung des JDS ein, welcher erstens als Instrument zur Diagnose von Arbeitsplatzsituationen vor organisatorischen Eingriffen, und zweitens als Bewertungsinstrument und -maßstab für die Messung des Erfolgs neu gestalteter Arbeitsplätze genannt wird. Der wissenschaftliche Anspruch galt dabei der Erforschung der Wirkung von Arbeitsplatzmaßnahmen auf die Inhaber der Arbeitsplätze (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.159f.).

In einem nur ein Jahr später veröffentlichten, oft zitierten Artikel (HACKMAN & OLDHAM, 1976) beschreiben die Autoren ein weniger umfangreiches Ziel: Im Vordergrund steht die Ermittlung der Arbeitsplatzbedingungen, welche zu höherer *Interner Motivation* und in dessen Folge zu besserer Arbeitsleistung der Mitarbeitern führen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S. 250f.). Schließlich ordnen die Autoren selbst die Ziele ihrer Arbeit den dazumal in der Managementliteratur populären übergeordneten Zielen des *Job Enrichment* und des *Job Enlargement* unter.

⁵³ Dieses Kapitel subsumiert unter dem Begriff "Modell" sowohl das JCM als auch den zugehörigen Fragebogen (JDS)

In ihrem letzten und umfangreichsten Werk schließlich haben die Autoren von gesellschaftlichen und zeitgenössischen Zielen des *Job Enrichment* und des *Job Enlargement*, zumindest *expressis verbis*, Abschied genommen. Das Buch "work redesign" (HACKMAN & OLDHAM, 1980) steht unter der allgemeinen und sehr praxisorientierten Zielsetzung organisationaler Veränderung zum Zwecke höherer (*Interner*) *Motivation* und Zufriedenheit sowie gesteigerter Effektivität der Mitarbeiter⁵⁴.

Abweichend, ergänzend oder mit anderen Schwerpunkten beschreiben Boonzaier et al., Berger und London die Ziele des JCM.

Boonzaier et al. (BOONZAIER et al., 2001) sehen die Ziele in der Freisetzung motivatorischer und zufriedenheitsbedingter Leistungspotenziale bei Mitarbeitern, in der Identifizierung diesbezüglich defizitärer Arbeitsplätze und in der Beurteilung des Zeitpunkts für eine effektive Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Als Zielgruppe werden Manager und Mitarbeiter von Personalabteilungen angesprochen (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.11). Die Autoren räumen der Leistung demnach besondere Bedeutung ein, welche in den allermeisten Untersuchungen einschließlich derer von Hackman und Oldham eine eher untergeordnete Bedeutung hat.

Berger sieht im JCM ein Modell, mit dessen Hilfe die Messung von Arbeitsmotivation und Zufriedenheit operationalisiert werden kann und auf Grund von dessen Erkenntnissen die Persönlichkeit von Mitarbeitern und Arbeitsplätze aufeinander abgestimmt werden können (vgl. BERGER, 1984, S.86). Bemerkenswert ist, dass Berger somit nicht allein der Zielsetzung von Hackman und Oldham (HACKMAN & OLDHAM, 1980) folgt, welche ausschließlich bei der Veränderung von Arbeitsplätzen bzw. der Arbeitsumgebung oder den Arbeitsbedingungen ansetzt, sondern daß er zusätzlich die Persönlichkeitsdimensionen des Mitarbeiters einbezieht. Die von Berger verfolgte Optimierung bezieht sich auf die Ebene der Zuordnung ("Matching") von verschiedenartig ausgeprägten Persönlichkeitsmustern zu verfügbaren Arbeitsplätzen. Folgt man den

⁵⁴ Abgeleitet aus den von Hackman und Oldham zu prüfenden Grundvoraussetzungen eines Arbeitsplatz-Redesigns (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.222)

Ausführungen von Hackman und Oldham, so sehen diese die Persönlichkeit des Mitarbeiters als unveränderbare exogene Konstante an und leiten folglich Optimierungsmaßnahmen ab, welche ausschließlich an der Tätigkeits- bzw. Arbeitsplatzgestaltung anknüpfen.

London (1980) umschreibt die Ziele des JCM mit der Frage "Wie können Organisationen so gestaltet, besetzt und gemanagt werden, dass Arbeitnehmer maximal [im Sinne der Unternehmensziele] eingesetzt und zufrieden gestellt werden können, ohne dass weder die Ziele des Unternehmens noch diejenigen des Mitarbeiters dominieren?" (vgl. LONDON, 1980, S. 827 übersetzt). Mit dieser Auffassung hat London der teleologischen Zielsetzung der Autoren Hackman und Oldham vermutlich weitgehend entsprochen, da der humanistische Aspekt von Motivation und Zufriedenheit als dem ökonomischen Effizienzkriterium gleichwertig betrachtet wird.

Zusammenfassend ist zu beobachten, dass die Autoren Hackman und Oldham, mit freilich im Laufe der Forschung abnehmender Intensität, ihr Forschungsziel in einen größeren gesellschaftspolitischen und soziologischen Zusammenhang einbetten. Im Gegensatz hierzu beschreiben die Autoren anknüpfender Arbeiten i.d.R. wesentlich spezifischere Ziele, indem sie sich, mit unterschiedlicher Gewichtung oder Präferenz, auf die Produktivität (aus Sicht des Unternehmens) und die Zufriedenheit und Motivation (aus Sicht des Mitarbeiters) konzentrieren.

2.4 Funktionsweise und Variablen des JCM

Das JCM postuliert Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung "arbeitsinhaltsbezogener Aspekte der Arbeitsituation und -aufgabe"⁵⁵ (im Folgenden auch:

⁵⁵ Begrifflichkeit übernommen (vgl. SCHMIDT et al., 1985, S.163). Hackman et al. verwenden zunächst den Begriff "(core) job dimensions" (HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.256; HACKMAN et al., 1975, S.58), bzw. später den Begriff "(core) job characteristics" (HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.90)

Arbeitscharakteristika; Kerndimensionen der Arbeit), deren "kognitiven Verarbeitungsformen, Einstellungen und Emotionen"⁵⁶ (im Folgenden auch: psychische Erlebniszustände; kritische psychische Erlebniszustände; Erlebnisse; Arbeitserlebnisse; Mediatoren) und den dadurch bewirkten persönlichen und arbeitsinhaltsbezogenen Ergebnissen⁵⁷ (im Folgenden auch: Ergebnisse; Ergebnisvariable; Zielgrößen) bei Arbeitsplatzinhabern, namentlich deren *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung* (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.160ff; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.255ff; HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.90; HACKMAN et al., 1975, S.58f.). Das JCM unterstellt dabei, dass diese Beziehungen moderiert werden durch das *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung* sowie durch *Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten* und *Kontextzufriedenheit*⁵⁸ (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.90).

Abbildung 6 verdeutlicht die postulierten Zusammenhänge und Wirkungsweisen: Je stärker das sich aus den Kerndimensionen des Arbeitsplatzes ergebende Motivationspotenzial ist, desto positiver sind die sich daraus ergebenden Erlebnisse am Arbeitsplatz. Je positiver die Erlebnisse am Arbeitsplatz sind, desto positiver und höher fallen Zufriedenheit, Motivation und Arbeitseffektivität bei Arbeitnehmer aus. Zwischen den Kerndimensionen der Arbeit und den Ergebnisvariablen besteht zudem ein mittelbarer Zusammenhang⁵⁹. Die Moderatorvariablen stärken oder schwächen alle genannten Wirkungszusammenhänge im Modell.

⁵⁶ Begrifflichkeit übernommen von Kil (vgl. KIL et al., 2000, S.116). Hackman et al. verwenden die Bezeichnungen "personal, affective reactions or feelings" (HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.162) bzw. den zusammenfassenden Begriff "critical psychological states" (HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.256; HACKMAN et al., 1975, S.58)

⁵⁷ Hackman et al. verwenden zunächst die Bezeichnung "personal and work outcomes" (HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.256; HACKMAN et al., 1975, S.58) sowie die allgemeine Bezeichnung "outcomes" (HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.90)

⁵⁸ In der Literatur wird i.d.R. nur das *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung* beschrieben, die anderen Moderatoren werden gar nicht oder nur am Rande erwähnt. Auch Hackman und Oldham verzichteten insbesondere in den schematischen Darstellungen in ihren Veröffentlichungen auf die anderen Moderatoren (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.256; HACKMAN et al., 1975, S.58).

⁵⁹ Dieser Zusammenhang ist nicht abgebildet in Abbildung 6

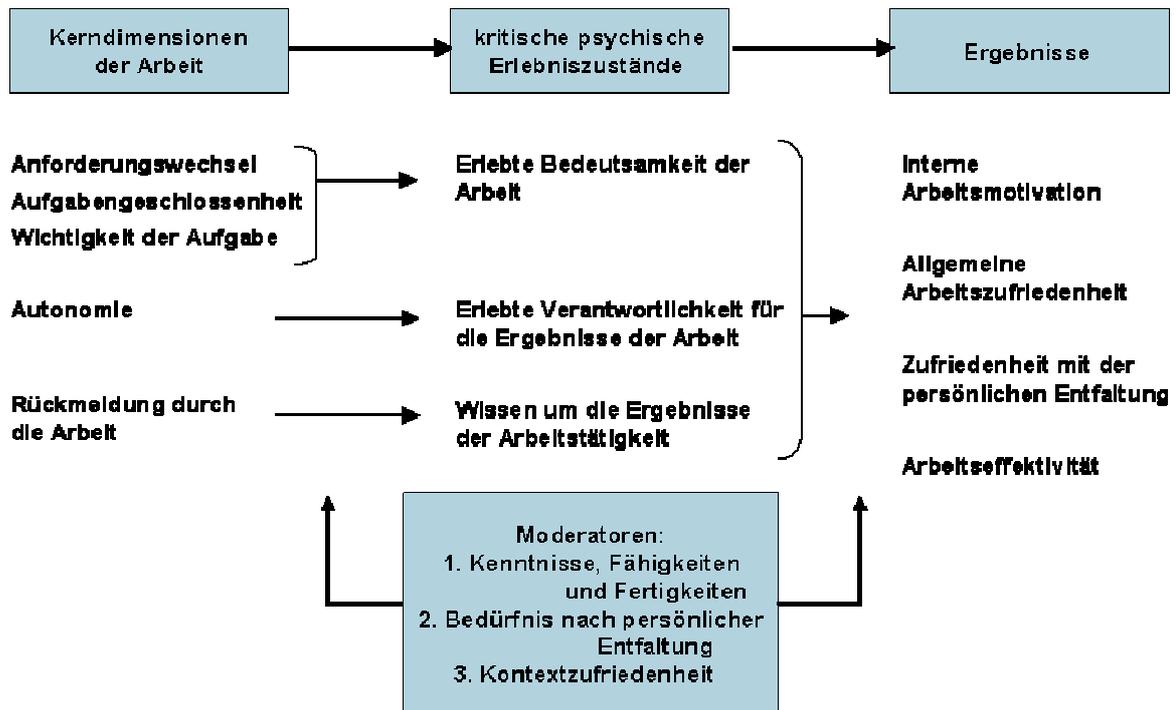


Abbildung 6: Das Job Characteristics Model nach Hackman et al.⁶⁰

Für die von Hackman und Oldham dargelegte empirische Fundierung der Funktionsweise ihres Modells sei verwiesen auf die Kapitel 2.5ff. Die postulierten Beziehungen führten in der Forschung zu unterschiedlichen Auffassungen. Bezüglich bestätigenden oder abweichenden Forschungsergebnissen anderer Autoren sei verwiesen auf die Kapitel 2.5.2.2ff und Kapitel 2.5.3.2ff. Vorweg sei jedoch zusammenfassend festgehalten, dass nach umfangreichen Forschungsarbeiten zumindest eine starke Beziehung zwischen den Kerndimensionen und den postulierten Ergebnisvariablen *Motivation* und *Zufriedenheit* nach Bewertung allen vorliegenden empirischen Ergebnisse nicht zu falsifizieren ist (z.B. BOONZAIER et al., 2001, S.23). Die

⁶⁰ (Vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.90)

postulierte, mittelbare Wirkungsweise von und auf die Erlebnisvariablen bleibt ebenso wie die Moderationsfunktion hingegen umstritten (vgl. auch Kapitel 2.5.3.2.2f.).

2.4.1 Kerndimensionen der Arbeit

Nach Hackman et al. lauten die fünf Arbeitscharakteristika (oder: *Kerndimensionen der Arbeit*), welche einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitserlebnisse haben: *Anforderungswechsel, Aufgabengeschlossenheit, Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung durch die Arbeit* (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; KIL *et al.*, 2000, S.116). Die Intensität der postulierten Wirkung der Kerndimensionen auf die kritischen Erlebniszustände wird überdies durch zusätzliche Personenvariablen⁶¹ moderiert⁶². *Anforderungswechsel, Aufgabengeschlossenheit, Wichtigkeit der Aufgabe* werden zusammenfassend als *Bedeutsamkeit der Arbeit* definiert (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.78ff.). Alle fünf Arbeitscharakteristika zusammen stellen das Motivationspotenzial eines Arbeitsplatzes dar. In Summe werden die fünf Arbeitsplatzcharakteristika als "Kerndimensionen der Arbeit" (EHRlich, 2003, S.54) bezeichnet⁶³.

Mittelbar können hohe Arbeitsmotivation und hohe Zufriedenheit bei Arbeitsplatzinhabern sowie gute Arbeitsergebnisse aus Unternehmenssicht dann entstehen, wenn fünf wesentliche Bedingungen an die Arbeitstätigkeit erfüllt sind: Die Tätigkeit muss verschiedenartige Fertigkeiten und Fähigkeiten für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung ansprechen und muss weiterhin zur Herstellung eines "ganzen" Produkts oder eines erkennbaren Teils führen. Weiterhin werden Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsergebnisse positiv beeinflusst, wenn die Tätigkeit die Möglichkeit bietet, auf Leben oder Tätigkeit anderer Personen in bedeutsamer Weise Einfluss zu nehmen. Schließlich muss ausreichender Handlungsspielraum für die individuelle Aufgabenerfüllung bestehen und

⁶¹ Bezeichnet auch als "Moderatoren"

⁶² Detaillierte Erläuterung der Moderatoren im Kapitel 2.4.5

⁶³ Begrifflichkeit in Anlehnung an Hackman et al. (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; SCHMIDT et al., 1981, S.466)

es müssen direkte Handlungsergebnisse entstehen, welche von der ausführenden Person unmittelbar beobachtbar sind (vgl. KIL et al., 2000, S.116).

Für die von Hackman und Oldham dargelegte empirische Begründung der Kerndimensionen sei verwiesen auf die Kapitel 2.5.2.1f. Die von ihnen gewählten und vorangehend dargestellten Kerndimensionen regten die weitere Forschung zur Prüfung der gewählten Dimensionen hinsichtlich ihrer Gruppierung, Selektion und Vollständigkeit an, zuletzt auch im deutschsprachigen Raum (vgl. KIL et al., 2000). Für Details zu bestätigenden oder abweichenden Forschungsergebnissen anderer Autoren sei verwiesen auf Kapitel 2.5.2.2f. Zusammenfassend kann vorab jedoch festgehalten werden, dass nach intensiver Forschung auch die 5-dimensionale Struktur von Hackman und Oldham nach Bewertung aller vorliegenden empirischen Ergebnisse nicht zu falsifizieren ist (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.16).

2.4.2 Motivationspotenzial-Index (MPS)

Hackman und Oldham verknüpfen die fünf Kerndimensionen der Arbeit algebraisch zu einem Gesamtwert (vgl. Abbildung 7). Der als Motivationspotenzial-Index⁶⁴ (MPS) bezeichnete Wert dient als Mess- und Vergleichswert bei der empirischen Erfassung der Modellvariablen.

$$\text{Motivationspotenzial Index (MPS)} = \left(\frac{\text{Anforderungswechsel} + \text{Aufgabengeschlossenheit} + \text{Wichtigkeit der Aufgabe}}{3} \right) \times \text{Autonomie} \times \text{Rückmeldung durch die Arbeit}$$

Abbildung 7: Motivationspotenzial-Index⁶⁵

⁶⁴ Hackman und Oldham verwenden die Bezeichnung "(Overall) Motivating Potential Score (MPS)"; (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.80f.)

⁶⁵ (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.81)

Die postulierte Verknüpfung der Variablen bedeutet, dass jede der multiplikativ verknüpften Variablen stark ausgeprägt sein muss, um einen insgesamt hohen MPS zu erzielen. Eine geringe Ausprägung der wahrgenommenen *Autonomie* am Arbeitsplatz oder eine geringe *Rückmeldung durch die Arbeit* reicht, um das Motivationspotenzial des Arbeitsplatzes deutlich zu reduzieren. Innerhalb der Kerndimension *Bedeutsamkeit der Arbeit* können sich die Dimensionen *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit* und *Wichtigkeit der Aufgabe* auf Grund der postulierten additiven Verknüpfung besser kompensieren, denn selbst bei Totalausfall einer der Dimensionen führt dies nicht zu einem Gesamtwert von Null und auch bei geringer Ausprägung einer oder zweier Dimensionen ist der rechnerische Effekt nicht so stark wie bei multiplikativer Verknüpfung.

Bei der quantitativ-empirischen Erfassung der Dimensionen mittels des JDS⁶⁶ verwenden Hackman und Oldham eine 7er-Likert-Skalierung, sodass der Gesamtindex des MPS zwischen 1 und 343 liegt. Je höher der Wert, desto größer ist das Motivationspotenzial des Arbeitsplatzes. Unter der Annahme der Gültigkeit der postulierten Wirkungsweisen des Modells kann der Index folglich als ein Globalindex für die Ergebnisvariablen betrachtet werden – je höher, desto vorteilhafter für das Unternehmen und den Mitarbeiter. Interpretationsgehalt erhält der künstliche Wert erst im Vergleich; so haben Hackman und Oldham beispielsweise verschiedene Funktionsstufen und Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens hinsichtlich der durchschnittlichen Motivationspotenziale untersucht (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.317 Appendix E)⁶⁷.

Eine Begründung für die Sinnhaftigkeit oder Richtigkeit der grundsätzlichen Verknüpfung der fünf Kerndimensionen sowie ihrer spezifischer multiplikativen Verknüpfungen bleiben Hackman und Oldham schuldig, auch in späterer Literatur anderer Autoren findet sich hierzu keine Stellungnahme (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.17). Das

⁶⁶ Siehe auch Kapitel 2.5.1

⁶⁷ Verglichen werden das arithmetische Mittel (\bar{x}) und die Standardabweichung (SD) der Kernvariablen verschiedener Berufsgruppen und Funktionsstufen: Managementpositionen erzielen dabei mit $MPS(\bar{x})=156$ das höchste, Sachbearbeiter mit $MPS(\bar{x})=105$ das niedrigste Motivationspotenzial (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.317 Appendix E).

Prinzip der Zusammenfassung der Dimensionen zu einem Global-Index wurde in späteren Studien weitgehend übernommen, die multiplikative Verknüpfung hält dem Vergleich mit einem ungewichteten, additiven Index der Kerndimensionen jedoch knapp nicht stand (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.17)⁶⁸.

2.4.3 Kritische psychische Erlebniszustände

Die kognitive Verarbeitung der dargestellten, intersubjektiv different wahrgenommenen Kerndimensionen der Arbeit erzeugt psychische Erlebniszustände bei den Arbeitsplatzinhabern. Hinsichtlich der Wirkungsweise, einer Wahrnehmung stark ausgeprägter Arbeitscharakteristika wird postuliert, "daß Personen, die Arbeit als bedeutsam erleben, sich für sie verantwortlich fühlen und ein Wissen über die Ergebnisse haben" (KIL et al., 2000, S.116). Die Erlebniszustände werden teilweise, wegen der ihnen unterstellten mathematisch-statistischen Wirkungsweise, auch als Mediatorvariablen bezeichnet (z.B. KIL et al., 2000, S.116; BOONZAIER et al., 2001, S.19).

Die kognitive Wirkung der Ausprägungswahrnehmung der spezifischen Arbeitscharakteristika wird wie folgt postuliert: Die Wahrnehmung des *Anforderungswechsels*, der *Aufgabengeschlossenheit* und der *Wichtigkeit der Aufgabe* beeinflusst, wie bedeutsam eine Person ihre Arbeit erlebt und empfindet. Unter *Anforderungswechsel* subsumieren Hackman und Oldham die Unterschiedlichkeit der ausgeführten Tätigkeiten sowie die Erforderlichkeit verschiedener Fähigkeiten und Talente einer Person für die Ausführung ihrer Arbeit (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.78). Unter *Aufgabengeschlossenheit* verstehen Hackman und Oldham die Erfüllung einer Tätigkeit von Anfang bis zum Ende, sodass dem Ausführenden ein sichtbares Ergebnis seiner Arbeit vorliegt (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.78f.). Die *Wichtigkeit der Aufgabe* ergibt sich aus dem Einfluss, den die Ausführung einer Tätigkeit auf das Leben anderer Menschen innerhalb oder außerhalb der Organisation hat (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.79). *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit* und die *Wichtigkeit der*

⁶⁸ Deswegen wird in der eigenen Untersuchung der additive Index verwendet (vgl. Kapitel 6)

Aufgabe tragen nach Hackman und Oldham additiv, jedoch unabhängig voneinander, zu dem kritischen psychischen Zustand *Erlebten Bedeutsamkeit der Arbeit* bei. Dies hat zur Folge, dass sich die drei Variablen bei unterschiedlich starker Ausprägung gegenseitig zum Teil kompensieren können⁶⁹. So kann beispielsweise eine starke *Bedeutsamkeit der Arbeit* auch dann erlebt werden, wenn der *Anforderungswechsel* bei der Arbeit zwar nur als gering empfunden wird, aber die *Aufgabengeschlossenheit* und die *Wichtigkeit der Aufgabe* als sehr stark ausgeprägt empfunden sind (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.81).

Die Wahrnehmung der *Autonomie* bei der Ausführung der Tätigkeit beeinflusst die *Erlebte Verantwortlichkeit*. Je mehr *Autonomie* einer Person bei der Ausführung einer Tätigkeit eingeräumt wird, desto stärker wird die Person die Ergebnisse ihrer Arbeit in Verbindung mit der eigenen Bemühung, der Selbstinitiative und mit den eigenen Entscheidungen bringen. Folglich steigen das Gefühl der *Verantwortlichkeit* für Erfolg und Misserfolg der Aufgabe und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.79f.). Zur *Autonomie* zählen Freiheitsgrade und personelle oder inhaltliche Unabhängigkeit bei der Planung und Ausführung der Arbeit (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.79). Hackman und Oldham sehen ihre Theorie durch zahlreiche klinische Tests⁷⁰ gestützt, welche die Konsequenzen einer reduzierten bzw. erhöhten *Autonomie*⁷¹ auf Individuen untersuchten. Diese zeigten, dass hohe *Autonomie* positive Effekte auf das Lernverhalten, auf das Verhalten in Stresssituationen sowie auf Gesundheit und Glück hat (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.80 Fußnote 3).

Die wahrgenommene *Rückmeldung durch die Arbeit* spiegelt, wie gut die ausführende Person um die Ergebnisse ihrer Arbeit Bescheid weiß. Die Rückmeldung ermöglicht dem Ausführenden einer Tätigkeit die Einstufung der Effektivität der Ergebnisse seiner Arbeit (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.80). Hackman und Oldham legen Wert auf die

⁶⁹ Im Gegensatz zur multiplikativen Verknüpfung, bei der eine Kompensation dann nicht mehr möglich ist, wenn eine der drei Variable gar nicht ausgeprägt ist

⁷⁰ Die Tests wurden jedoch in anderem Untersuchungs-Zusammenhang durchgeführt

⁷¹ Die Begriffe "Autonomie" und "Verfügungsgewalt" (im Original: *control*) sind synonym verwendet

Differenzierung zwischen der Rückmeldung durch die Arbeit einerseits und der Rückmeldung durch andere Personen andererseits (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.80), was zum Gegenstand späterer Untersuchungen wurde⁷².

Diese drei kognitiven Zustände⁷³ werden als "kritische psychische Erlebniszustände" (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.73 übersetzt) bezeichnet⁷⁴, da das Wegnehmen⁷⁵ eines dieser Zustände zu einer Reduzierung der *Internen Motivation* führt (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.74). Die Erlebniszustände haben die Funktion von Mediatoren, d.h. die unabhängigen Variablen der Arbeitscharakteristika wirken nur mittelbar auf die abhängigen persönlichen und arbeitsinhaltsbezogenen Ergebnisvariablen (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.14). Eine direkte Beziehung postulieren Oldman und Hackman nur zwischen den Arbeitscharakteristika und den Erlebniszuständen einerseits und den Erlebniszuständen und den Ergebnisvariablen andererseits⁷⁶.

Bei der von Hackman und Oldham angeführten empirischen Begründung der drei kritischen psychischen Erlebnisvariablen *Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Autonomie* und *Rückmeldung durch die Arbeit*⁷⁷, stand deren postulierte Mediator-Rolle im Mittelpunkt. Vorweggenommen sei vermerkt, dass die empirischen Ergebnisse von Hackman und Oldham sich in anderen Studien nicht lückenlos bestätigen ließen, was das Konstrukt der

⁷² So postuliert z.B. Berger einen Einfluss von *Personaler Rückmeldung* auf die *Sachliche Rückmeldung*, welche wiederum Einfluss auf den *psychologischen Zustand* des Wissens um die *tatsächlichen Ergebnisse der Arbeit* hat (vgl. BERGER, 1984, S.87)

⁷³ Die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit, Autonomie und Rückmeldung durch die Arbeit

⁷⁴ Im Original: "critical psychological states". Die im deutschen Sprachgebrauch seit langem verwendete Übersetzung "kritische" psychischen Erlebnisvariablen müsste richtigerweise eher "ausschlaggebend" lauten

⁷⁵ Hackman und Oldham bleiben mit dem Begriff "wegnehmen" (im englischen Original: *remove*) unpräzise (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.74). Es erschließt sich jedoch, dass mit "wegnehmen" eine vom Arbeitsplatzinhaber als "wenig ausgeprägt" erlebte *Bedeutsamkeit der Arbeit*, *Autonomie* oder *Rückmeldung durch die Arbeit* gemeint ist (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.81).

⁷⁶ "In einigen Untersuchungen wurden die psychischen Erlebniszustände ausgeklammert und nur die direkten Beziehungen zwischen Kernvariablen [Arbeitsplatzcharakteristika] und Ergebnisvariablen untersucht" (KIL et al., 2000, S.117)

⁷⁷ Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 2.5.3.1.2

kritischen psychischen Erlebnisvariablen und deren Wirkungsweise insgesamt, empirisch betrachtet, als Schwachstelle im Modell erscheinen lässt⁷⁸.

2.4.4 Ergebnisvariablen

Zu den Ergebnisvariablen⁷⁹ zählen die *Interne Motivation*, die *allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit*, die *Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung* und die *Arbeitseffektivität*. Diese vier Variablen stehen am Ende der Wirkungskette⁸⁰ (vgl. Abbildung 6) und werden in der Höhe ihrer Ausprägung unmittelbar beeinflusst durch die kritischen psychischen Erlebniszustände⁸¹. Die Ergebnisvariablen repräsentieren unterschiedliche Betrachtungsweisen: Die Motivations- und Zufriedenheitsvariablen stellen personenbezogene, individuelle Messgrößen des Empfindens⁸² dar, während die Arbeitsergebnisse aus Sicht und Wertmaßstab des Unternehmens bewertet werden.

Die vier genannten Ergebnisvariablen entstammen dem zuletzt publizierten Modell (HACKMAN & OLDHAM, 1980), bis dahin variierten Anzahl und Selektion der Variablen. So enthielt das JCM ursprünglich die Ergebnisvariablen *Interne Arbeitsmotivation*, *Zufriedenheit mit der Arbeit*, *Qualität und Leistung der Arbeit* sowie *Abwesenheit vom Arbeitsplatz* und den *Mitarbeiterumschlag*. (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.256). In späteren Überarbeitungen des Modells wurde die Variable *Qualität und Leistung der Arbeit* zusammengefasst zu *Arbeitseffektivität*. Neu

⁷⁸ Eine detaillierte Bewertung der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 2.5.3.1.3

⁷⁹ Im Deutschen z.T. auch als "Kriteriumsvariablen" bezeichnet (z.B. SCHMIDT et al., 1985, S.166; KAUFFELD & GROTE, 1999, S.57)

⁸⁰ Deswegen auch synonym als "Zielgrößen" bezeichnet

⁸¹ Mit der Klassifizierung der *Internen Motivation* und der *Leistung* als Ergebnisvariablen entziehen sich Hackman und Oldham, wie bereits angesprochen (vgl. Kapitel 1), einer Grundsatzkontroverse in der Motivationsforschung, ob Motivation als Ausgangspunkt oder als das Ergebnis von Leistung (bzw. Handlung) zu definieren ist. So betrachtet beispielsweise Heckhausen (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.13ff.) Motivation als Ausgangspunkt von Handlungen, hingegen Hackman, später mit Oldham, als Ergebnis eines kognitiven Prozesses (vgl. HACKMAN & LAWLER, 1971; HACKMAN & OLDHAM, 1975; HACKMAN & OLDHAM, 1976; HACKMAN & OLDHAM, 1980; HACKMAN et al., 1975).

⁸² I.d.R. als "State-of-Affair" (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.256) oder "personal outcome" bezeichnet (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.162)

hinzu genommen wurde als abhängige Variable *Zufriedenheit mit dem persönlichen Wachstum*⁸³ (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.256), was entgegen einzelnen Autorenaussagen⁸⁴ keine Verschiebung von den unabhängigen zu den abhängigen Variablen darstellt, sondern neben der weiterhin bestehenden moderierenden Variable, dem *Bedürfnis nach persönlichem Wachstum*⁸⁵, nunmehr auch die Zufriedenheit mit dem gleich lautenden moderierenden Persönlichkeitsmerkmal misst. Weggelassen hingegen wurde die Variablen *Abwesenheit vom Arbeitsplatz* und *Mitarbeiterumschlag*⁸⁶ (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.17). Zudem haben einige Bezeichnungen Umformulierungen erhalten, ohne jedoch inhaltliche oder teleologische Veränderung zu erfahren⁸⁷. Die folgende Erläuterung der Ergebnisvariablen ist auf die in der Version 1980 zuletzt verwendeten Dimensionen beschränkt.

Weitgehend analog zu der in Kapitel 1.3.1 getroffenen Definition verstehen Hackman und Oldham unter *Interner Motivation* den Grad, zu dem ein Arbeitsplatzinhaber in der Lage ist, sich selbst zu hoher Arbeitsleistung zu bewegen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.162). Gute Arbeitsleistung führt zu affektiver (Selbst-)Belohnung, was wiederum Ansporn zu hoher Leistung ist, so Hackman und Oldham. Schlechte Leistung ist umgekehrt mit negativen Gefühlen verbunden, was mit der Intention zur Vermeidung des unangenehmen Affekts in der Zukunft zur Steigerung der Arbeitsleistung anspricht (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.71f.).

Unter *allgemeiner Zufriedenheit* verstehen Hackman et al. ein pauschales Zufriedenheitsmaß mit Bezug zur persönlichen Arbeitssituation insgesamt, mit

⁸³ Synonym wird im Folgenden auch der Begriff *Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung* verwendet (vgl. KIL et al., 2000, S.116)

⁸⁴ (z.B. BOONZAIER et al., 2001, S.17)

⁸⁵ Synonym wird der Begriff "Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung" verwendet

⁸⁶ *Fluktuation* fand nur in den früheren Berücksichtigung (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.256; HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161)

⁸⁷ Z.B. wurde die Variable *Zufriedenheit mit der Arbeit* umformuliert in *Allgemeine Arbeitszufriedenheit* (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.90)

*Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung*⁸⁸ wird hingegen der spezifische Bezug zu dem modellcharakterisierenden Wachstumsbedürfnis (vgl. Kapitel 2.4.5.1) hergestellt.

Unter *Arbeitseffektivität* verstehen Hackman et al. die messbare Arbeitsqualität und -quantität⁸⁹ (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.91f.). Umfassender interpretieren Kil et al. den Begriff, indem sie von "adäquater organisationaler Aufgabenerfüllung" (KIL et al., 2000, S.116)⁹⁰ sprechen.

Der Betrachtungs- oder Messzeitpunkt der beschriebenen abhängigen Variablen ist nach Vorstellung von Hackman und Oldham (HACKMAN & OLDHAM, 1980) entweder vor oder nach Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen. Mit einer wiederholten Messung der Ergebnisvariablen nach entsprechenden Veränderungsmaßnahmen kann der Erfolg oder Misserfolg aus Sicht des Mitarbeiters und aus Sicht des Unternehmens sichtbar gemacht werden. Die Maxime, nach der Hackman und Oldham in "work redesign" (HACKMAN & OLDHAM, 1980) konkrete Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung vorschlagen, folgt der gleichberechtigten Steigerung aller Ergebnisvariablen⁹¹.

Vorweggenommen sei, dass die Autoren keine empirisch begründete Veranlassung zur Verwerfung der früher postulierten Ergebnisvariablen auf Basis ihrer empirischer Beobachtungen sehen, weder nach den Untersuchungen zur Dimensionen- noch zur Konstruktgüte. Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse erfolgt in den Kapiteln 2.5.2.1.2 bzw. 2.5.3.1.1.

⁸⁸ Hierbei ist präzisierend darauf hinzuweisen, dass Hackman et al. (HACKMAN & LAWLER, 1971; HACKMAN & OLDHAM, 1975; HACKMAN & OLDHAM, 1976; HACKMAN & OLDHAM, 1980) auf die Zufriedenheit mit den gegebenen *Möglichkeiten* zur persönlichen Entfaltung (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.259; HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.89) zielen, was nicht gleichzusetzen ist mit der tatsächlich wahrgenommenen Umsetzung des Entfaltungsbedürfnisses

⁸⁹ Diese Differenzierung entstand vor dem Hintergrund industrieller Serienfertigung

⁹⁰ Auf diese Interpretation wird zurückgegriffen, da Hackman et al. bei der Begriffsdefinition etwas unpräzise sind. Sie kann jedoch vor dem Hintergrund früherer Publikationen als im Sinne Hackmans et al. verstanden werden (vgl. PORTER et al., 1975, S.315ff.)

⁹¹ Abgeleitet aus der Kernfrage: "Wie müssen Arbeitsplätze gestaltet werden, sodass Arbeit und Vergnügen nicht, wie so oft geschildert [von den Arbeitnehmern], unvereinbar sind und dass Produktivität nicht zu Lasten von Zufriedenheit und Entwicklung der Arbeitsplatzinhaber geht?" (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.ix-x übersetzt)

2.4.5 Moderatoren

Die Hauptbeziehungen zwischen den Kerndimensionen der Arbeit und den Arbeitserlebnissen sowie zwischen den Arbeitserlebnissen und den Ergebnisvariablen werden in dem Modell durch drei Personenvariablen beeinflusst, nämlich durch das *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung*, *persönliche Fertigkeiten und Fähigkeiten* und die *Kontextzufriedenheit*: Je stärker die individuelle Ausprägung dieser beiden Personen- bzw. der Umweltvariablen ausgeprägt ist, desto stärker fallen die oben beschriebenen Hauptbeziehungen des Modells aus, so Hackman und Oldham. Somit sind alle postulierten Wirkungsbeziehungen des Modells bedingt bzw. in ihrer Wirkungsintensität beeinflusst durch gleichzeitige ⁹² Voraussetzungen an die Persönlichkeit des Arbeitsplatzinhabers. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Moderator *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung* zu.

2.4.5.1 Bedürfnis nach Entfaltung

Allen postulierten Modellbeziehungen liegt die Annahme zu Grunde, dass Personen mit einem hoch ausgeprägten Bedürfnis nach Entfaltung positiver auf eine Arbeitssituation⁹³ reagieren als Personen mit einem niedrigen Entfaltungsbedürfnis (z.B. SCHMIDT et al., 1981, S.468).

Das Entfaltungs- oder Wachstumsbedürfnis stellt eine zentrale Annahme des JCM dar und verdeutlicht zugleich seine Zugehörigkeit zur humanistischen (Organisations-) Psychologie, die Mitte des 20. Jahrhunderts unter Maslow ihre Blütezeit hatte (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.68f.). Von besonderer Bedeutung für diese Periode ist das Buch "Motivation and Personality" (MASLOW, 1954), in dem eine Bedürfnishierarchie beschrieben ist, welche bei Befriedigung eines Bedürfnisses sequentiell ein neues

⁹² Dies kann aus der folgenden Aussage abgeleitet werden: "Employees who have high needs for growth, who possess adequate knowledge and skills, and who are satisfied with the work context, will best 'fit' [] to high MPS jobs" (KULIK et al., 1987, S.285)

⁹³ Der Begriff "Arbeitssituation" wird hierbei definiert durch die fünf Kerndimensionen der Arbeit bzw. den Motivationspotenzial-Index (MPS)

Bedürfnis höherer Art weckt. D.h., postuliert wird eine relative Vorrangigkeit bei der Bedürfnisbefriedigung. Dabei stellt die Selbstverwirklichung oder das Bedürfnis nach Selbstentfaltung das höchste Niveau in der fünfstufigen Persönlichkeitsentwicklung⁹⁴ dar (vgl. KRECH et al., 1962, S.77). Dies stellte eine Gegenbewegung zu der zuvor durch die Industrialisierung geprägten Diskussion dar, welche die Arbeitsgestaltung unter dem Gesichtspunkt der Arbeitsteilung, der Effizienzsteigerung und der Faktorkosten betrachtete und *Motivation* und *Zufriedenheit* allenfalls als notwendige Voraussetzung für *Leistung* und Arbeitseffizienz verstand (vgl. CREMER, 2002, S.124). Mit Maslow (MASLOW, 1954), später auch Herzberg et. al. (HERZBERG et al., 1974; HERZBERG & HAMLIN, 1963, 1961; HERZBERG, 1976, 1968b; HERZBERG, 1968a), Hackman et. al. (HACKMAN et al., 1975; HACKMAN & OLDHAM, 1980; HACKMAN & OLDHAM, 1976; HACKMAN & OLDHAM, 1975; HACKMAN & LAWLER, 1971) und Deci et. al. (DECI & RYAN, 1985) etablierte sich eine neue Generation von Motivationsforschern. Diese Autoren verfolgten ein humanistisches Wissenschaftsziel, indem sie den Arbeitsplatzinhaber in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellten und dessen *Motivation* als Bestandteil eines vollständigen oder geistig gesunden Menschen verstehen. Das Erkenntnisziel früherer Arbeiten der erwähnten Autoren ist die Gewinnung eines fundierten Verständnisses von den motivationalen Mechanismen bei Arbeitsplatzinhabern. Konsequenterweise verfolgen die hieraus entstandenen interventionistischen Maßnahmen das primäre Ziel, Menschen in der Arbeit zufriedener zu machen.

Das persönliche *Bedürfnis nach Entfaltung* oder *Bedürfnis nach Wachstum*⁹⁵ beschreibt "den Wunsch nach Herausforderung und Anregung sowie den Wunsch, seine Fähigkeiten zu nutzen und sein Potenzial zu erweitern" (CREMER, 2002, S.76)⁹⁶. Hackman selbst bleibt für sein Modell eine klare Definition schuldig, beschreibt jedoch die zweifache

⁹⁴ Diese fünf Bedürfnisse lauten aufsteigend: physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, soziale Bindung, Selbstachtung und Selbstverwirklichung

⁹⁵ Hackman verwendet die Bezeichnung "Employee Growth Need Strength" (HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.161; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.256; HACKMAN et al., 1975, S.58) und "Growth Need Strength" (HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.90)

⁹⁶ Ebenso (vgl. ALDERFER, 1976, S.1614)

Wirkungsweise des Moderators. So wird erstens postuliert, dass Personen mit hohem *Bedürfnis nach Selbstentfaltung* die psychischen Erlebnisse stärker empfinden als Personen mit geringem *Selbstentfaltungsbedürfnis* bei gleicher Wahrnehmung der Arbeitsplatzcharakteristika. Zweitens führt ein hohes Selbstentfaltungsbedürfnis zu positiveren personen- und organisationsbezogenen Ergebnissen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.85), als dies bei niedrigem Entfaltungsbedürfnis der Fall wäre. In beiden Fällen setzt diese Wirkungsweise des Moderators eine Mindestmaß an wahrgenommenem Motivationspotenzial voraus. Andernfalls käme, auch unabhängig vom Moderator, die Wirkungsweise zwischen den Kerndimensionen, den psychischen Erlebniszuständen und den Ergebnisvariablen nicht zum Tragen. Erklärt wird dies dadurch, dass Personen mit starkem Wachstums- oder Entfaltungsbedürfnis Motivationspotenziale ihres Arbeitsplatzes als Ansporn und Herausforderung wahrnehmen und verstehen, hingegen bei niedriger Ausprägung des Entfaltungsbedürfnisses die sich ergebenden Wachstumspotenziale gar nicht erst wahrnehmen, geschweige denn als solche erkennen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.85).

2.4.5.2 Sonstige Moderatoren

Zu den sonstigen Moderatoren zählen *persönliche Fertigkeiten und Fähigkeiten* und die *Kontextzufriedenheit*.

Ausgeprägte *Fertigkeiten und Fähigkeiten* eines Arbeitsplatzinhabers sind *conditio sine qua non*, um gleichzeitig sowohl einen Zustand hoher *Interner Motivation* als auch hoher *Zufriedenheit* zu erlangen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.84 Abb. 4.4). Bei hohen *Fähigkeiten und Fertigkeiten* ist die Zufriedenheit des Arbeitsplatzinhabers hoch, wenn er eine hohe *Interne Motivation* mitbringt. Sind die *Fähigkeiten und Fertigkeiten* jedoch gering, so führt das unabhängig vom Grad der *Internen Motivation* nicht zu hoher *Zufriedenheit*, so Hackman et al. (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.84 Abb. 4.4). Eine Begründung, warum ein Mindestmaß an Übereinstimmung zwischen persönlichen *Fähigkeiten* und den Arbeitsplatzanforderungen erforderlich ist, bleiben die Autoren schuldig.

Unter *Kontextzufriedenheit* sind vier Aspekte der Arbeitsplatzzufriedenheit zusammengefasst: *Zufriedenheit mit der Bezahlung*, mit der *Sicherheit des Arbeitsplatzes*, mit den *Kollegen* und den *Vorgesetzten*. Diese Zufriedenheitsaspekte moderieren die persönliche Leistungsbereitschaft. Es können demnach auch bei hohem Motivationspotenzial eines Arbeitsplatzes, guten *Fähigkeiten und Fertigkeiten* und einem starkem *Bedürfnis nach Entfaltung* die Ergebnisvariablen *Interne Motivation*, *Zufriedenheit und Arbeitseffektivität* niedrig ausfallen, wenn diese durch eine geringe Kontextzufriedenheit gestört werden, z.B. durch hohe Unzufriedenheit mit der Bezahlung (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.86). Damit beeinflusst die Kontextzufriedenheit indirekt ebenfalls alle Hauptbeziehungen des Modells über das *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung*. Auch bei starkem *Bedürfnis nach Entfaltung* postulieren Hackman und Oldham nur geringe Wirkungszusammenhänge im Modell, wenn Kontextzufriedenheit nicht gegeben ist (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.86). Dies kann damit begründet werden, dass "eine Unzufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld von der Beschäftigung mit den motivierenden Elementen der Aufgabe selbst ablenkt" (CREMER, 2002, S.90).

2.5 Erfassung und Bewertung der Variablen des JCM

Die Ursachen dafür, dass das JCM zu den bekanntesten und vermutlich meist diskutierten arbeitspsychologischen Ansätzen zählt, können u.a. auf den JDS und das Job Rating Form (JRF) zurückgeführt werden, da für das Modell damit zwei öffentlich zugängliche, leicht operationalisierbare Fragebogen bereitstehen, in denen die Modellannahmen umgesetzt werden (vgl. KIL et al., 2000, S.115). Insbesondere der JDS wurde weltweit in zahlreichen empirischer Studien zur Erfassung der Motivationspotenziale eingesetzt.

Nachfolgend werden die beiden Instrumente zur Erfassung der Modellvariablen erläutert, gefolgt von der Darstellung und Bewertung empirischer Ergebnisse hinsichtlich

ihrer Testgüte und Konstruktvalidität. Hierbei wird getrennt zwischen der durch die Autoren Hackman und Oldham selbst angeführten empirischen Beweisführung⁹⁷ und den Ergebnissen daran anknüpfender weiterer empirischer Befunde anderer Forscher. In der hier vorliegenden Arbeit wird der Versuch einer zusammenfassenden, kritischen Bewertung vorgenommen.

2.5.1 Job Diagnostic Survey (JDS) und Job Rating Form (JRF)

JDS⁹⁸ und JRF sind Instrumente zur Erfassung der personenbezogenen Variablen des JCM. Beide entstanden in dem Bemühen, die Arbeitsplatzgestaltung, die *Interne Motivation* und die *Zufriedenheit* nicht nur theoretisch zu erfassen, sondern vor allem "gezielter Diagnose und Therapie zugänglich zu machen" (BERGER, 1984, S.86). Aus Sicht der praktischen Anwendung erfolgt die Messung und Bewertung der Ergebnisse interventionistischer Arbeitsplatzgestaltungs-Maßnahmen nach vorheriger Diagnose des Arbeitsplatzes mit dem gleichen Instrument, sodass Veränderungen unmittelbar quantifiziert werden können. Die in der Literatur beobachtbare Verwendungshäufigkeit zeigt, dass der JDS die deutlich populärere Rolle unter den zwei Instrumenten einnimmt.

Anhand eines Fragebogens werden im JDS mit Ausnahme der beiden Dimensionen *Fähigkeiten und Fertigkeiten* und *Arbeitseffektivität* alle Variablen des JCM erfasst. Zusätzlich sind die Dimensionen *Rückmeldung durch Kollegen* und *Zusammenarbeit mit anderen* in den Fragebogen aufgenommen worden. In der am meisten zitierten englischen Version besteht der Fragebogen aus 83 Items, gruppiert in acht Sektionen, sowie aus statistischen Angaben (Alter, Bildung, Geschlecht), deren gesamte Bearbeitungszeit die Autoren in der Anweisung mit maximal 25 Minuten angeben. Alle

⁹⁷ Gemeint ist der den Autoren Hackman und Oldham zu verdankende Erkenntnisfortschritt. Dem Autor dieser Arbeit ist bewusst, dass die Richtigkeit einer Theorie im Sinne der klassischen Testtheorie auch durch empirische Forschung niemals endgültig bewiesen werden kann (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.19).

⁹⁸ Im Folgenden auch "Fragebogen" oder "Survey"

Antworten sind auf einer 5er bzw. 7er-Likert-Skala vorzunehmen⁹⁹, deren Darstellung zwischen den Sektionen teilweise variiert. Die vollständige JDS-Fassung (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.275ff.) ist urheberrechtlich nicht geschützt, eine umfangreiche Beschreibung sowie Software zur Auswertung der Ergebnisse ist ebenfalls frei zugänglich.

Charakteristisch für den JDS ist die Messung der *Wahrnehmung* der Kerndimensionen der Arbeit durch Auskunft des Arbeitsplatzinhabers selbst und nicht durch eine objektiver erscheinende Erfassung durch Dritte¹⁰⁰. Folglich beeinflussen unterschiedlich ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale des Arbeitsplatzinhabers, vor allem sein Bedürfnis nach Entfaltung¹⁰¹ und die kognitive Verarbeitung, die wahrgenommene und im Fragebogen beschriebene Arbeitssituation (vgl. TABER & TAYLOR, 1990, S.470, Fig.1). Überdies werden die Antworten des Arbeitsplatzinhabers durch den Einfluss seines sozialen (Arbeits-)Milieus geprägt. Die *relative* Wahrnehmung der Kerndimensionen der Arbeit entsteht durch den Vergleich der Wahrnehmung der eigenen Situation im Vergleich mit der Situation von Arbeitskollegen (Prozess des sozialen Vergleichs) (vgl. TABER & TAYLOR, 1990, S.470, Fig.1). Die subjektive Evaluierung der Arbeitsplatzsituation durch den Arbeitsplatzinhaber selbst bietet insbesondere vor dem Hintergrund daran anknüpfender arbeitsplatzgestalterischer Maßnahmen Angriffsfläche für Kritik.

Mit dem JRF haben Oldham und Hackman ein zusätzliches Diagnoseinstrument entwickelt, welches den im vorherigen Absatz geschilderten Kritikansätzen hinsichtlich der subjektiven Verzerrung der *objektiven* Arbeitssituation auf Grund der Personalunion von Arbeitsplatzinhaber und Informant Paroli bietet. Das JRF wird von Oldham und Hackman als Begleit- oder Zusatzinstrument zum JDS verstanden (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.295). Der Fragebogen soll die abhängigen und unabhängigen Variablen des JCM quantitativ erfassen. Jedoch erfolgt die Bewertung in diesem Fall nicht durch den

⁹⁹ Zur Auswertung werden die 5-er Skalen mittels eines Algorithmus ($Y=1.5X-0.5$) in die einheitliche 7-er Skalierung transformiert (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.306)

¹⁰⁰ Taber und Taylor (vgl. TABER & TAYLOR, 1990, S.469ff.) haben sich eingehender als Hackman et al. mit den zu Grunde liegenden kognitiven Prozessen des Modells mit Bezug auf die Operationalisierung auseinandergesetzt

¹⁰¹ Synonym wird der Begriff "(persönliches) Wachstum" verwendet (im Original: *need for growth*)

Arbeitsplatzinhaber, sondern durch eine dritte Person, z.B. durch einen Vorgesetzten oder einen wissenschaftlichen Beobachter. Entsprechend finden die Fragen zu den affektiven Reaktionen der Mitarbeiter im JRF keine Berücksichtigung, die übrigen Teile des Fragebogens sind jenem des JDS sehr ähnlich. JRF zielt mit der Bewertung durch Dritte auf eine objektivere Einschätzung der Arbeitsplatzsituation, als sie mit dem JDS möglich ist, und kann somit auch zu dessen Validierung herangezogen werden (vgl. Kapitel 2.5.2.1.1): Der JDS ist bei der Bewertung der Arbeitsplatzcharakteristika durch den Arbeitsplatzinhaber selbst anfälliger für subjektive Verzerrungen.

2.5.2 Güteeigenschaften des JDS

Das JCM stellt den in der vorliegenden Arbeit aufgenommenen wissenschaftlichen Rahmen dar; damit ist auch die einzusetzende Methodik vorgezeichnet. Die von Hackman et al. durchgeführten Untersuchungen werden von den Autoren in einer Breite vorgestellt, die es erlaubt, das für das JCM eingesetzte Erhebungsinstrument, nämlich das JDS, auf seine testtheoretische Geeignetheit nachträglich zu beurteilen.

Zunächst sollen also – getrennt nach Testgüte und Konstruktvalidität – die Aussagen von Hackman et al. zum JDS referiert werden. Anschließend wird – jeweils – ein ausführlicher Überblick über zwischenzeitlich erarbeitete Meta-Analysen zum Material von Hackman et al. wiedergegeben. Schließlich wird vom Autor der vorliegenden Arbeit – jeweils – eine ausführliche Überprüfung auf Einhaltung der Kriterien der klassischen Testtheorie (Testgüte und Konstruktvalidität) vorgenommen und dargelegt. Durch diesen akribischen Nachvollzug soll, soweit es nur möglich ist, sichergestellt werden, dass der für diese Arbeit verwendete theoretische und methodische Bezugsrahmen der Wichtigkeit der Fragestellung dieser Arbeit gerecht wird.

Die klassische Testtheorie stellt an die Testgüte empirischer Studien die Anforderungen der Reliabilität, der Objektivität und der Validität (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.179). Diese drei Güteeigenschaften bilden den Gliederungsrahmen des vorliegenden Kapitels (2.5.2).

Es kann bei den zunächst angeführten Untersuchungen von Hackman und Oldham¹⁰² auch ohne explizite Erwähnung davon ausgegangen werden, dass die Autoren das Modell und den JDS den Axiomen der klassischen Testtheorie unterwerfen. Die dargestellte Präsentation der Testgüte-Ergebnisse basiert überwiegend auf der Veröffentlichung von 1975 (HACKMAN & OLDHAM, 1975).

2.5.2.1 Testgüte der Hackman und Oldham Studien

Unter Reliabilität wird der Grad der Genauigkeit verstanden, mit dem die geprüften Dimensionen gemessen werden (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.181). Zurückgreifend auf die Axiome der klassischen Testtheorie bedeutet das, dass ein vollständig reliabler Test bei erneuter Durchführung bei denselben Probanden zu exakt gleichen Ergebnissen führt (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.181). Diesen Nachweis bleiben Hackman und Oldham schuldig¹⁰³.

Die anfänglich¹⁰⁴ von Hackman und Oldham (HACKMAN & OLDHAM, 1975; HACKMAN & OLDHAM, 1976) verwendete Stichprobe umfasste 658 Arbeitnehmer verschiedener Funktionsstufen in sieben Organisationen, die in 62 verschiedenartige Berufsausübungen klassifiziert wurden. Die Tätigkeiten sind durch starke Heterogenität charakterisiert und reichen von einfacher Fließbandarbeit bis zu Managementtätigkeiten überwiegend in der Industrie, z.T. aber auch in Dienstleistungsunternehmen. Untersucht wurden ausschließlich amerikanische Unternehmen, die sowohl in städtischer als auch ländlicher Umgebung in den USA angesiedelt waren. 59% der Personen waren männlichen, 41% weiblichen Geschlechts, das Durchschnittsalter betrug 29 Jahre. Entsprechend den Tätigkeiten waren alle Ausbildungsstufen vertreten (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975,

¹⁰² Die Erläuterung folgt in den Kapiteln 2.5.2.1f

¹⁰³ Diese Aussage basiert auf den Veröffentlichungen zwischen 1971 und 1980 (HACKMAN & LAWLER, 1971; HACKMAN & OLDHAM, 1975; HACKMAN & OLDHAM, 1976; HACKMAN & OLDHAM, 1980; HACKMAN et al., 1975; OLDHAM et al., 1979)

¹⁰⁴ Die im Folgenden dargelegte empirische Evidenz der Hackman Studien beruht auf eben dieser Stichprobe. Lediglich die im Kapitel 2.5.3.1.4) getroffenen Aussagen beruhen auf der nachfolgend beschriebenen größeren Stichprobe (N=6930). Grund ist, dass zur letztgenannten Stichprobe weniger empirisches Material veröffentlicht worden ist

S.163; HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.259f.). Bis zur Veröffentlichung von "work redesign" (HACKMAN & OLDHAM, 1980) haben die Autoren ihre empirische Stichprobe auf 6930 Arbeitnehmer in 56 amerikanischen Unternehmen ausgeweitet; der heterogene Charakter der Stichprobe blieb dabei unverändert. Hackman et al. sahen ihre Erkenntnisse weiter bestätigt¹⁰⁵.

2.5.2.1.1 Objektivität

Die Objektivität eines Erhebungsverfahrens gibt an, inwieweit die Ergebnisse eines Tests vom Durchführer des Verfahrens unabhängig sind (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.180f.). Dieses Maß der Anwenderunabhängigkeit kann untergliedert werden in Durchführungsobjektivität, Auswertungsobjektivität und Interpretationsobjektivität (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.180f.). Letztgenannte zwei Objektivitäts-Unterformen sind auf Grund der hier verwendeten Likert-Skalierung irrelevant, da die Zahlenwerte keinen Auswertungs- oder Interpretationsspielraum geben. Die Durchführungsobjektivität will die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Untersuchungsleiter gewährleisten, was im vorliegenden Fall ebenfalls nicht von Relevanz ist, da der Proband selbst den Fragebogen ausfüllt und keinem mittelbaren oder unmittelbaren Einfluss eines Testleiters ausgesetzt ist.

Unter der Bezeichnung Objektivität testen Hackman und Oldham anstelle dessen die konvergente Validität, d.h. die Unabhängigkeit des Konstrukts von der Wahl der Erfassungsmethode, was allerdings kein Objektivitäts-, sondern ein Validitätskriterium darstellt (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.164). Unabhängig hiervon ist der Test der konvergenten Validität berechtigt, da hiermit dem JDS entgegen der ihm anhaftenden Methodenkritik (vgl. Kapitel 2.5.1) eine objektive Erfassung der Kerndimensionen bestätigt werden könnte.

¹⁰⁵ Kapitel 2.5.3.1.4 bezieht sich auf eine Teilstichprobe aus der späteren, vergrößerten Stichprobe (HACKMAN & OLDHAM, 1980). Diese vergrößerte Stichprobe führte nicht zu abweichenden Erkenntnissen

So sehen Hackman und Oldham die Objektivität der Kerndimensionen bestätigt, da die von den Arbeitsplatzinhabern wahrgenommenen Kerndimensionen mit deren Beobachtung durch Dritte, namentlich Vorgesetzte und wissenschaftliche Beobachter, übereinstimmen. Mit einer durchschnittlichen Korrelation von $r=.63$ der Bewertung durch Beobachter mit dem JRF¹⁰⁶ und der Selbsteinschätzung durch die Arbeitsplatzinhaber mit dem JDS sehen Hackman und Oldham die Arbeitscharakteristik ausreichend objektiv erfasst. Überdies testieren sie damit den Arbeitsplatzinhabern eine Selbsteinschätzung der Arbeitsplatzmerkmale, welche ausreichend kongruent mit deren objektiven Einschätzung durch Dritte ist (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.260f.). Die Korrelation der Aussagen der Arbeitsplatzinhaber mit der Einschätzung durch die Vorgesetzten beträgt durchschnittlich $r=.51$, jene zwischen Vorgesetzten und Beobachtern jedoch nur $r=.46$. Bemerkenswert ist, dass die detaillierte Betrachtung einzelner Dimensionen in einigen Fällen sehr niedrig (z.B. $r=.07$; *Rückmeldung durch Kollegen*¹⁰⁷), z.T. sogar negativ ($r= -.14$; *Wichtigkeit der Aufgabe*¹⁰⁸) ist und in diesen Fällen die Einzel-Skalen nicht mehr als objektiv im Sinne der Autoren verstanden werden können (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.165).

2.5.2.1.2 Validität

"Die Validität einer Messung gibt an, ob das gemessen wird, was gemessen werden sollte" (FRIEDRICHS, 1973, S.100). Im vorliegenden Fall gibt der Test eine Vielzahl nicht direkt beobachtbarer latenter Konstrukte vor, sodass sich die Validität des Tests aus der Reliabilität seiner Dimensionen¹⁰⁹ ergibt.

Hackman und Oldham verwenden die *Inter-Item-Korrelation*, um zu zeigen, dass die Korrelation der Items einer Dimension ausreichend hoch ist, und die *Item-Diskriminanz*,

¹⁰⁶ Vgl. Kapitel 2.5.1

¹⁰⁷ Korrelation zwischen den Einschätzungen der Arbeitsplatzinhaber und jenen der Vorgesetzten

¹⁰⁸ Korrelation zwischen den Einschätzungen der Vorgesetzten und denen der Drittbeobachter

¹⁰⁹ Deswegen erfolgt die Validitätsprüfung bei Hackman et al. unter der Überschrift *Skalenreliabilität* (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.163)

um zu zeigen, dass die Korrelation der Items zwischen verschiedenen Dimensionen¹¹⁰ ausreichend niedrig ist. Die Ergebnisse lassen sich ähnlich den Ergebnissen einer Faktorenanalyse interpretieren.

Die Mediane der Inter-Item-Korrelationswerte betragen im ungünstigsten Fall $r=.56$ (*Kontextzufriedenheit mit Kollegen und Vorgesetzten*) und im Maximum $r=.88$ (*persönliches Entfaltungsbedürfnis*) (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.164) und erfüllen damit die Bedingungen für die Gültigkeit von Faktorenanalysen¹¹¹. Bei Betrachtung der Kerndimensionen liegen die Werte zwischen $r=.59$ und $r=.71$ ¹¹².

Die Item-Diskriminanz beträgt im ungünstigsten Fall $r=.28$ (*Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung*) und im Minimum (günstigster Fall) $r=.12$ (*Aufgabengeschlossenheit*) (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.164); somit ist dem Modell Trennschärfe zuzusprechen. Bei Anwendung des Umkehrschlusses der oben angesetzten Kriterien gültiger Faktorenanalysen¹¹³ erfüllen auch die Ergebnisse der Item-Diskriminanz die Gültigkeitskriterien.

2.5.2.1.3 Zwischenfazit

Hackman und Lawler kommen zu dem Schluss, dass der JDS "zufriedenstellende psychometrische Charakteristika aufweist und die Variablen [...] grundsätzlich wie prognostiziert in Beziehung [...] stehen" (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.168 übersetzt). Überdies bewerten sie die Validität¹¹⁴ als grundsätzlich zufriedenstellend und testen den Items der Dimensionen ausreichende Diskriminanz. Die Test-Objektivität ist, nach Einschätzung der Autoren, moderat, aber ebenfalls ausreichend.

¹¹⁰ Dies kann mit den zum Zeitpunkt der Testdurchführung unausgereiften elektronischen Hard- und Software-Techniken begründet werden

¹¹¹ $N > 150$; Anzahl Variablen je Faktor > 10 ; Korrelation $r \geq .40$ (vgl. BORTZ, 1999, S.507)

¹¹² Unberücksichtigt bleibt die nicht im Modell enthaltene, gemessene Dimension *Rückmeldung durch Kollegen* mit einem Korrelationswert von $r=.78$

¹¹³ Umkehrschluss: $\max(r) = (1 - .40) = .60$, vgl. Fußnote 111

¹¹⁴ Im Sinne der Definition von *Validität* aus Kapitel 2.5.2.1.2. Hackman und Oldham verwenden die Begriffe *Internal Consistency* und *Reliability of Scales*

Eine abschliessende Bewertung der Testgütekriterien bleiben Hackman et al. dem Leser leider schuldig. Die Interpretation der Ergebnisse kann den empirischen Untersuchungen von Hackman et al. nur ein einschränkendes Testgüte-Zeugnis ausstellen.

Zunächst muss kritisiert werden, dass Hackman und Oldham keinen Reliabilitätstest vorgenommen haben, und dies trotz der Annahme von mittelfristig stabilen Persönlichkeitsmerkmalen¹¹⁵. So besteht gerade bei der Selbsteinschätzung durch die Testpersonen ein Reliabilitätsrisiko, welches sich aus einer kurzfristig entstehenden situativen Beeinflussung der Testperson zum Zeitpunkt der Befragung ergeben kann.

Hinsichtlich der Validitätsprüfung kann der Interpretation der Ergebnisse den Autoren zwar gefolgt werden, zu bemängeln bleibt jedoch, dass die bei vorliegendem Sachverhalt üblicherweise eingesetzten Instrumente der Faktor- oder Hauptkomponentenanalyse keine Verwendung gefunden haben, was den Vergleich mit anderen empirischen Studien erschwert und dem Verdacht eines Methodenartefaktes Raum gibt¹¹⁶.

Von untergeordneter Bedeutung mag sein, dass das von Hackman und Oldham gewählte Objektivitätskriterium streng genommen zur Beurteilung der *Methodenunabhängigkeit*¹¹⁷, nicht aber zur Beurteilung der *Anwenderunabhängigkeit* im Sinn der Axiome der klassischen Testtheorie geeignet ist (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.180).

2.5.2.2 Testgüte anderer empirischer Studien

Die in den Folgekapiteln vorgenommene Selektion bestätigender, abweichender und zusätzlicher empirischer Testgüte-Erkenntnisse aus weiteren Studien erfolgt überwiegend

¹¹⁵ Das Persönlichkeitsprofil von Mitarbeitern wird als überdauernde Disposition verstanden, d.h. dass das *Bedürfnis nach Entfaltung* als ein für längere Zeiträume konstantes Motiv aufgefasst wird (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.9)

¹¹⁶ Diese Frage wurde aufgegriffen von Cremer (vgl. CREMER, 2002, S.91f.)

¹¹⁷ Gezeigt wird, dass das JRF zu vergleichbaren Ergebnissen wie der JDS führt

auf Basis zweier umfangreicher Meta-Studien¹¹⁸, den darin zitierten Originalstudien und deutschsprachigen Veröffentlichungen. Zusammen geben diese Studien einen den Zielsetzungen dieser Arbeit gerecht werdenden Überblick über die wesentlichen Erkenntnisse der zahlreichen empirischen Arbeiten.

2.5.2.2.1 Reliabilität

Taber und Taylor kommen hinsichtlich des von Hackman und Oldham vernachlässigten Reliabilitätstests (vgl. Kapitel 2.5.2.1) nach Auswertung von fünf Studien, bei denen ein Retest zur Kontrolle der Antwortenstabilität durchgeführt wurde, zu dem Schluss, dass auf Grund der uneinheitlichen Ergebnisse diesbezüglich keine verlässliche Aussage getroffen werden könne (vgl. TABER & TAYLOR, 1990, S.474). Die Test-Retest-Korrelationen der Studien, in denen eine Testwiederholung zwischen drei und vierzehn Wochen nach dem Ersttest vorgenommen wurde, schwanken bei den einzelnen Dimensionen zwischen inakzeptablen $r=.31$ (YOUNGBLOOD, 1984) und ausreichenden $r=.81$ (PIERCE et al., 1979).

2.5.2.2.2 Objektivität

Fried und Ferries haben ebenfalls meta-analytisch das Objektivitätskriterium untersucht. Hierbei überprüften sie, inwieweit die im JDS gemachten Angaben des Arbeitsplatzinhabers deckungsgleich sind mit Angaben einer Drittperson (Kollege, Vorgesetzter, neutraler Drittbeobachter). Fried und Ferries weisen darauf hin, dass mit Ausnahme des neutralen Drittbeobachters (i.d.R. ein wissenschaftlicher Mitarbeiter) auch bei den anderen Beobachtern persönliche Interessen zur subjektiv geprägten Beeinflussung der Beantwortung der Fragen führen können.

¹¹⁸ Meta-Analysen fassen die Ergebnisse mehrerer Untersuchungen zum gleichen Thema zusammen und ermöglichen deren Vergleich. Vorliegend wurde insbesondere auf zwei umfangreiche Meta-Studien zurückgegriffen (BOONZAIER et al., 2001; FRIED & FERRIES, 1987), allein die Studien von Fried und Ferries fassen die Ergebnisse von mehr als 200 Einzelstudien zusammen (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.16)

Bei den fünfzehn untersuchten Studien (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.296) ergaben sich bei fünf davon Korrelationen von $r=.48$ bis $r=.85$ (innerhalb einer Studie), durchschnittlich $r=.63$ (über alle Studien) zwischen der Selbstbeobachtung durch Arbeitsplatzinhaber und der Fremdbeobachtung durch Dritte. Bei den restlichen zehn Studien werden Korrelationen von $r=.16$ bis $r=.91$ (innerhalb einer Studie) berichtet, durchschnittlich $r=.56$ ¹¹⁹ (über alle Studien) (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.296 Tabelle 2).

Die Autoren bewerten die Ergebnisse als moderat bis gut hinsichtlich der Übereinstimmung (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.296) und halten angesichts der empirischen Ergebnisse die methodische Kritik einer 'verzerrten Objektivität' auf Grund des Einflusses individueller Wahrnehmung für übertrieben und für nicht gerechtfertigt (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.309).

Erwähnenswert ist die grundsätzliche Kritik von Roberts et al. an der Objektivität, die den Schluss von Beziehungen innerhalb der Person auf Zusammenhänge zwischen objektiven Gegebenheiten und Auswirkungen auf die Person für unzulässig halten (vgl. ROBERTS & GLICK, 1981, S.196)¹²⁰.

2.5.2.2.3 Validität

Die Validität (bzw. Dimensionenreliabilität¹²¹) wurde als wichtigstes Testgütekriterium (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.185) empirisch am intensivsten untersucht. I.d.R. erfolgten die Untersuchungen mit dem gebräuchlichen Instrument der Faktorenanalyse. Abweichend dazu wurden teilweise auch die von Hackman et al. angewandten Statistiken nachgebildet. Beide Methoden sind geeignet, die von Hackman et al. postulierte Faktorstruktur auf ihre Validität hin zu prüfen.

¹¹⁹ Median der Median-Korrelationen

¹²⁰ Cremer schließt sich der Kritik an (vgl. CREMER, 2002, S.91)

¹²¹ (vgl. Kapitel 2.5.2.1.2)

Boonzaier et al. (BOONZAIER et al., 2001) haben meta-analytisch neun amerikanische Studien auf deren Faktorstruktur der Kerndimensionen untersucht. Fünf dieser Studien sehen die von Hackman et al. postulierte 5-Faktorstruktur bestätigt, vier Studien kommen zu dem Ergebnis, dass eine Lösung zwischen einem und vier Faktoren valider ist als die von Hackman et al. vorgeschlagene 5-Faktorstruktur. Alle Autoren meinen, dass weitere empirische Analysen erforderlich seien, um ein abschliessendes Urteil zu fällen. Sie begründen dies mit der Heterogenität der Stichproben, z.B. hinsichtlich der untersuchten Berufsgruppen, Organisationsformen, Industrien und des Stichprobenumfangs. Für die weiteren Studien empfehlen sie die Verwendung des JDS in der überarbeiteten Version (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.16). Die Validität der anderen Dimensionen wurde leider nicht analysiert.

Fried und Ferris (FRIED & FERRIES, 1987) haben meta-analytisch achtzehn Studien hinsichtlich der Modell-Dimensionen untersucht und kommen zu dem Schluss, dass die Faktoruntersuchungen inkonsistent sind (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.299). Generell erkennen sie zwar einen Trend zu multidimensionalen Lösungen bei den Kerndimensionen¹²², jedoch zeigen sich insbesondere bei den Dimensionen *Abwechslung bei der Arbeit*, *Wichtigkeit der Aufgabe* und *Autonomie* hohe Kreuzkorrelationen, sodass diese nach Meinung der Autoren konsequenterweise zu einem Faktor zusammengefasst werden sollten. Bestätigt sehen Fried und Ferris die von Hackman und Oldham postulierte 5-Faktorstruktur jedoch bei jüngeren, gut ausgebildeten Arbeitnehmern und bei Personen der Managementstufe (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.312).

Taber und Taylor (TABER & TAYLOR, 1990) bewerten die interne Konsistenz von zweiunddreißig untersuchten Studien (N~10.000) als niedrig. Sie berufen sich auf die faktorenanalytischen Ergebnisse, deren Cronbach's Alpha-Bandbreiten von $\alpha=.652$ bis $\alpha=.705$ ausweisen. Die ermittelte Inter-Item-Korrelation von $r=.21$ bis $r=.42$ stufen sie hingegen als unkritisch ein (vgl. TABER & TAYLOR, 1990, S.475). Ähnlich wie Fried und

¹²² Dies bestätigt die Aussage früher Untersuchungen von Dunham et al (vgl. DUNHAM et al., 1977, S.222)

Ferries (FRIED & FERRIES, 1987) sehen sie die Begründung in der starken Heterogenität der untersuchten Arbeitsplätze bzw. Arbeitsplatzinhaber, vermuten jedoch keinen gravierenden systematischen Fehler des Modells.

Schmidt et al. (SCHMIDT et al., 1985) haben in der ersten umfangreichen deutschsprachigen Untersuchung (N=640) ebenfalls die Testgütekriterien eines von ihnen ins Deutsche übersetzten JDS ermittelt. Entsprechend den bei Hackman und Oldham verwendeten statistischen Größen der Inter-Item-Korrelation und Item-Diskriminanz konnten die Autoren mit Alpha-Werten ¹²³ $\alpha_r = .59$ bis $\alpha_r = .74$ für die fünf a priori vorgegebenen Kerndimensionen sogar knapp bessere Ergebnisse als Hackman und Oldham (1975) erzielen ($\alpha_r = .59$ bis $\alpha_r = .71$) (vgl. Kapitel 2.5.2.1.2). Die Autoren bewerten diese Ergebnisse als mit den Resultaten der englischen Version vergleichbar und attestieren dem Fragebogen eine ausreichend hohe interne Konsistenz (Dimensionenreliabilität) für gruppenbezogene Auswertungen, jedoch nicht für personenspezifische Auswertungen (vgl. KAUFFELD & GROTE, 1999, S.56f.).

Daneben ermittelten Schmidt et al. (vgl. SCHMIDT et al., 1985, S.166f.) Cronbach's Alphas von varimax-rotierten Faktorenanalysen, bei denen die von Hackman und Oldham postulierten Dimensionen a priori eingestellt waren. Hier kommen sie jedoch auf Grund hoher Kreuzladungen zu dem Schluss, dass lediglich drei Dimensionen (*Aufgabengeschlossenheit*, *Rückmeldung durch die Arbeit* und *Wichtigkeit der Aufgabe*) eindeutig rekonstruierbar sind¹²⁴.

2.5.2.3 Beurteilung der Testgüte

Aus der im bisherigen Kapitel 2.5.2 referierten Zusammenschau der zahlreichen Untersuchungen lässt sich mit einiger Sicherheit folgende Gesamtbeurteilung der Testgüte des JDS (Reliabilität, Objektivität und Validität) des Modells treffen:

¹²³ Bezeichnung nach Schmidt et al., die korrekte Bezeichnung lautet "Inter-item-Korrelation"

¹²⁴ Bezeichnungen abweichend vom Original (vgl. SCHMIDT et al., 1985, S.167) den in Kapitel 2.4f eingeführten Bezeichnungen angepasst

Bezüglich der Reliabilität bleiben die empirischen Arbeiten des JDS eine für ein abschliessendes Urteil ausreichende Informationsgrundlage schuldig. Es besteht ein realistisches Reliabilitätsrisiko, insbesondere bezogen auf die Selbstauskunft der Testpersonen.

Hinsichtlich der Objektivität kann ein differenzierteres Urteil gebildet werden. Auf Basis der Resultate der umfangreichen empirischen Analysen besteht kein Anlass, die Objektivität des JDS (im Sinne der Methodenunabhängigkeit, vgl. Kapitel 2.5.2.1.1) zu verwerfen. Insgesamt aber lässt sich das Basissatzproblem, nämlich eine mögliche Inkongruenz von Beobachtungsprotokoll und Realität¹²⁵, gerade bei dem hier vorgesehenen Untersuchungsdesign nicht ausräumen.

Wichtiger als die vielfach getestete Übereinstimmung der Ergebnisse von JDS und JRF scheint jedoch die Frage, inwiefern die zwei verschiedenen Erhebungsmethoden zu unterschiedlichen Ergebnissen hinsichtlich der Dimensionenzusammenhänge (Interdimensionen-Korrelation) kommen. Aus dem diesbezüglichen Urteil der meta-analytischen Untersuchungen von Fried und Ferries (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.298f.) kann gefolgert werden, dass nämlich eine Tendenz zur Übereinstimmung der Interdimensionen-Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzinhabern und anderen Beobachtern existiert. Das bedeutet, dass sich beobachtete, methodisch bedingte Differenzen bei der Erfassung der Dimensionen nicht in nennenswerten Unterschieden der Interdimensionen-Zusammenhänge niederschlagen. Da der Erkenntnisgewinn des JCM aber gerade in der Aufdeckung dieser Zusammenhänge liegt, können bestehende Zweifel an der Objektivität des Modells und dessen Operationalisierung insoweit gemindert werden.

Hinsichtlich der Validität kann subsumiert werden, dass eine multiple Faktorenlösung, wie auch weitgehend unumstritten ist, geeignet ist, die Kerndimensionen abzubilden. Gegen die 5-Faktorenlösung von Hackman und Oldham spricht lediglich die Tatsache, dass

¹²⁵ (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.19f.)

einige Studien zum Ergebnis kamen, dass weniger Faktoren das Konstrukt besser abbilden. Dies ist, neben dem Einsatz z.T. statistisch präziserer Methoden, grösstenteils auch auf eine Zusammenfassung von ursprünglich getrennten Skalen zurückzuführen. Auf Grund des geringen substanziellen Gehalts ist dies, wenn auch zu Lasten präziserer psychometrischer Ergebnisse, jedoch von untergeordneter Bedeutung¹²⁶. Anstelle dieser Diskussion scheint eine intensive Auseinandersetzung mit dem Gültigkeitsbereich des Modells interessanter (z.B. regionale Gültigkeit, Mindestbildungsniveau, spezifische Berufsgruppen, Altersbeschränkungen). Hackman et al. selbst haben in dieser Hinsicht keine Einschränkung (Exhaustion) vorgenommen, was die externe Validität der Ergebnisse stärkt¹²⁷.

Die Validität der Kerndimensionen ist hinreichend geprüft. Bemerkenswert ist jedoch, dass zur Validität der Mediatoren und Moderatoren keine Aussagen getroffen werden.

Unabhängig davon bleibt nun aber doch mit einiger Verwunderung festzustellen, dass trotz der Kritik an der Faktorenstruktur des Modells nur selten¹²⁸ zusätzliche, modellverbessernde Kerndimensionen identifiziert und getestet wurden¹²⁹.

2.5.3 Konstruktvalidität des JCM

Konstruktvalidität¹³⁰ ist gegeben, wenn Untersuchungsergebnisse eindeutig für oder gegen die postulierten Hypothesen sprechen (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.472).

¹²⁶ Z.B. 4-Faktoriellösung durch Zusammenfassung Dimensionen Rückmeldung durch die Arbeit und Rückmeldung durch Kollegen zu Rückmeldung

¹²⁷ Externe Validität ist gegeben, wenn Untersuchungsergebnisse auf andere, vergleichbare Personen, Orte oder Situationen generalisierbar sind (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.472), in vorliegendem Falle z.B. auf verschiedene Berufsgruppen, Altersklassen, Ausbildungsniveaus, Funktionsstufen, Arbeitsumfelder

¹²⁸ Eine Ausnahme bildet die Studie von Kil et al. (KIL et al., 2000), die spezifisch für den deutschsprachigen Dienstleistungs- und Verwaltungssektor die zusätzlichen Kerndimensionen Zielklarheit, Organisationsbindung und Beanspruchung empirisch untersucht hat und die Erklärungsgüte des Modells dadurch verbessern konnte

¹²⁹ (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.17)

¹³⁰ Auch als "interne Validität" (z.B. BORTZ & DÖRING, 1995, S.472) oder "substanzielle Validität" (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.166) bezeichnet

Entsprechend der hier wiedergegebenen Definition von Konstruktvalidität bedarf es zu deren Prüfung bei vorhandenen Studien der Kenntnis der dort untersuchten Hypothesen. In Ermangelung von bei Hackman et al. explizit ausgewiesenen Hypothesen mussten diese zur Prüfung der Konstruktvalidität z.T. aus dem Modellzusammenhang abgeleitet werden (vgl. auch Kapitel 2.4).

Zu den geprüften Zusammenhängen zählen die Beziehungen zwischen jeweils den Kerndimensionen, den kritischen psychischen Erlebniszuständen und den Ergebnisvariablen. Zudem wurden die postulierte Moderatorfunktion und ebenso die Mediatorfunktion geprüft, d.h. der Einfluss der *Erlebnisvariablen*, der *Kontextfaktoren* und des *Entfaltungsbedürfnisses* auf die zuerst genannten Zusammenhänge.

Betrachtet werden die jeweiligen Korrelationskoeffizienten, welche Maßstab für die Intensität der Zusammenhänge sind. Als Grenzwert hinsichtlich der Bestätigung oder Verwerfung der Zusammenhangshypothesen wird (statistische Signifikanz vorausgesetzt) ein Schwellenwert von $r=.20$ angesetzt, bei $r\geq.40$ wird der Zusammenhang als "stark" eingestuft¹³¹. Für die Prüfung der Moderator- und Mediatorfunktion wird ebenfalls das Korrelationsmaß herangezogen, jedoch in methodisch erweiterter Form z.B. mit attributabhängiger Stichprobentrennung und kontrollierter multipler Regression.

Die folgenden Kapitel haben zum Ziel, die Konstruktvalidität des JCM unter Verfolgung der eingangs des Kapitels 2.5.2 beschriebenen Vorgehensweise zu bewerten. Die Prüfung der Konstruktvalidität erfolgt also zunächst für die Ergebnisse der Studien von Hackman und Oldham, im Anschluss für empirische Studien anderer Autoren. Schließlich erfolgt eine Gesamtbeurteilung der Konstruktvalidität des JCM.

¹³¹ Korrelations-Schwellenwerte durch den Autor dieser Arbeit gesetzt im Rahmen der Bewertungspraxis empirischer Studien der Organisationspsychologie

2.5.3.1 Konstruktvalidität der Hackman und Oldham Studien

Im Folgenden werden zur Bewertung der Konstruktvalidität die von Hackman et al. angeführten empirischen Ergebnisse dargestellt und bewertet. Es wird kritisch überprüft, ob die von Hackman et al. selbst ermittelten empirischen Ergebnisse ausreichend Evidenz liefern, um ihre Postulate zu bestätigen. Diese Analyse ist erforderlich, da Hackman et al. in ihren Veröffentlichungen hierzu selbst keine lückenlose Stellung beziehen.

Die Darstellung erfolgt getrennt nach den Zusammenhängen zwischen den Kerndimensionen, kritischen psychischen Erlebniszuständen und Ergebnisvariablen, der beobachteten Mediatorfunktion und der beobachteten Moderatorfunktion. Überdies wird die Konstruktvalidität hinsichtlich der von Hackman et al. vorgeschlagenen Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung bewertet.

2.5.3.1.1 Evidenz hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen Kerndimensionen, kritischen psychischen Erlebniszuständen und Ergebnisvariablen

Hackman et al. postulieren signifikante Zusammenhänge zwischen allen Dimensionen des JCM.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Intra- und Interdimensionen-Korrelationen, die sich aus den Untersuchungen von Hackman et al. ergaben (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.167 Tabelle 4)¹³². Die zu Grunde liegende Stichprobe beträgt N=658.

¹³² Begrifflichkeiten gem. Kapitel 2.4ff; Signifikanzniveau $p=.01$ für alle Korrelationen $r>.10$ (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.167); ohne Skala *Absentismus*; MPS als eigene Dimension betrachtet

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kerndimensionen der Arbeit												
1 Anforderungswechsel												
2 Aufgabengeschlossenheit	.16											
3 Wichtigkeit der Aufgabe	.21	.20										
4 Autonomie	.51	.28	.22									
5 Rückmeldung durch die Arbeit	.32	.26	.26	.34								
6 MPS (Motivationspotenzial-Index)	.62	.51	.41	.80	.72							
Kritische psychische Erlebniszustände												
7 Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit	.51	.26	.43	.46	.41	.57						
8 Erlebte Verantwortlichkeit	.40	.24	.34	.41	.37	.53	.64					
9 Wissen über die Arbeit	.21	.21	.21	.26	.54	.43	.33	.32				
Ergebnisse												
10 Allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit	.42	.22	.24	.43	.37	.49	.66	.48	.34			
11 Interne Motivation	.42	.22	.32	.33	.36	.46	.53	.66	.35	.51		
12 Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung	.52	.31	.33	.58	.44	.63	.68	.54	.36	.57	.56	
13 Arbeitseffektivität	.07	.15	.12	.19	.21	.24	.13	.16	.10	-	-	-

Tabelle 1: Kreuzkorrelationen im Job Characteristics Model

Mit Ausnahme der *Arbeitseffektivität* und der *Aufgabengeschlossenheit* stehen alle Dimensionen entsprechend dem in vorherigem Kapitel festgelegten Abgrenzungskriterium ($r \geq .20$) in signifikanter Beziehung zueinander. Sehr starke Korrelationen ($r \geq .40$) sind erwartungsgemäss zu beobachten zwischen den Kerndimensionen der Arbeit und dem MPS ($r = .41$ bis $r = .80$). Ebenfalls sehr starke Zusammenhänge bestehen zwischen den einzelnen Kerndimensionen mit den kritischen psychischen Erlebniszuständen und letztgenannten mit den Ergebnisvariablen (mit Ausnahme der *Arbeitseffektivität*). Auch die direkte Beziehung zwischen dem MPS und den Ergebnisvariablen ist, mit Ausnahme der *Arbeitseffektivität*, sehr stark ($r = .49$ bis $r = .63$).

Die quantitativen Zusammenhänge zwischen den spezifischen Kerndimensionen *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit* und *Wichtigkeit der Aufgabe* mit der *Erlebten Bedeutsamkeit der Arbeit* sind in zwei Fällen so stark ($r = .43$ bis $r = .51$), dass die von Hackman et al. postulierte Kausalität plausibel erscheint. Auch ist der rechnerische

Zusammenhang zwischen *Autonomie* und *Erlebter Verantwortlichkeit* mit $r=.41$ sehr stark, ebenso die Korrelation von *Rückmeldung durch die Arbeit* und *Wissen um Ergebnisse* ($r=.54$). Auch zwischen anderen Kerndimensionen und kritischen psychischen Erlebnisvariablen können Korrelationen bis zu $r=.46$ (*Autonomie* mit *Erlebter Bedeutsamkeit*) beobachtet werden, für welche bei Hackman et al. keine Kausalzusammenhänge postuliert worden sind.

Mehrheitlich nicht bestätigt werden können jeweilige Zusammenhänge mit der *Arbeitseffektivität*. Eine Ausnahme bildet der Zusammenhang zum *MPS* ($r=.24$) und zur *Rückmeldung durch die Arbeit* ($r=.21$). Allerdings fällt eine hohe Interkorrelation der abhängigen Ergebnisvariablen untereinander auf ($r=.51$ bis $r=.57$)¹³³, insgesamt also eine hohe Intra-Dimensionenkorrelation auf Ebene der Ergebnisvariablen.

Zusammenfassend können also die hier referierten Nachrechnungen als Hinweise für die Richtigkeit der von Hackman et al. postulierten Kernbeziehungen¹³⁴ dienen, mit der – freilich wichtigen – Ausnahme der Variablen *Arbeitseffektivität*.

2.5.3.1.2 Evidenz der Moderatorfunktion

Hackman et al. stellen dar, dass der Zusammenhang zwischen den kritischen psychischen Erlebnissen und den Ergebnisvariablen und die Beziehung zwischen Kerndimensionen und kritischen psychischen Erlebnissen moderiert ist durch das *persönliche Bedürfnis nach Entfaltung* (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.269)¹³⁵.

Zur Demonstration des Moderatoreffektes teilten Hackman et al. ihre Stichprobe¹³⁶ in jeweils eine Gruppe mit besonders hohem und in eine solche mit besonders niedrigem

¹³³ Über die Interkorrelation zur Skala *Arbeitseffektivität* liegt keine Information vor

¹³⁴ Alle Beziehungen gem. Abbildung 6 (vgl. Kapitel 2.4) ohne Berücksichtigung der Moderator- und Mediatorfunktion

¹³⁵ Eine detaillierte Erläuterung der Moderatorfunktion erfolgt in Kapitel 6.4.3

¹³⁶ $N=6930$, vgl. Kapitel 2.5.2.1 sowie (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.316)

*Entfaltungsbedürfnis*¹³⁷. Auf Grund des Vergleichs der Median-Korrelation beider Gruppen sehen die Autoren die Moderatorfunktion bestätigt (vgl. Tabelle 2)¹³⁸. Zur Reduzierung der Komplexität sind die Mittelwerte der drei kritischen psychischen Erlebniszustände multiplikativ zusammengefasst.

	Median-Korrelationen		Differenzmaß
	Niedriges Entfaltungsbedürfnis	Hohes Entfaltungsbedürfnis	z-transformierte Korrelations-Differenz
Produkt der drei kritischen psychischen Erlebnisse mit ...			
Interne Motivation	.48	.69	1.75*
Allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit	.36	.69	3.66**
Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung	.42	.69	2.68**
Arbeitseffektivität	.12	.44	2.06*
Kerndimensionen mit korrespondierenden kritischen psychischen Erlebnissen			
MPS mit Produkt der kritischen psychischen Erlebnisse	.59	.70	2.02*
Anforderungswechsel mit erlebter Bedeutsamkeit der Arbeit	.23	.57	3.37**
Aufgabengeschlossenheit mit erlebter Bedeutsamkeit d. Arb.	.17	.30	1.08
Wichtigkeit mit erlebter Bedeutsamkeit der Arbeit	.15	.52	2.18*
Autonomie mit erlebter Verantwortlichkeit	.11	.59	2.99**
Rückmeldung durch die Arbeit mit Wissen über die Arbeit	.42	.63	2.54**
MPS mit ...			
Interne Motivation	.27	.52	1.64*
Allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit	.32	.49	.93
Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung	.55	.65	.52
Arbeitseffektivität	.20	.44	.53

Tabelle 2: Moderationsfunktion des Entfaltungsbedürfnisses¹³⁹

¹³⁷ Zur Abgrenzung wurde das oberste Quartil für *hohes Entfaltungsbedürfnis* bzw. das unterste Quartil für *niedriges Entfaltungsbedürfnis* herangezogen

¹³⁸ Signifikanzniveau von p=**=.01 bzw. p*=.05

¹³⁹ (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.270 Tabelle 6)

Signifikante Moderationseffekte sind erkennbar z.B. bei der Korrelation des Produkts der kritischen psychischen Erlebnisse mit der *Internen Motivation* ($r=.48$ vs. $r=.66$), der *allgemeinen Zufriedenheit* ($r=.36$ vs. $r=.69$) und mit der *Arbeitseffektivität* ($r=.12$ vs. $r=.44$).

Auch die Kerndimensionen der Arbeit, bewertet mit dem MPS, korrelieren mit dem Produkt der kritischen psychischen Erlebnisse bei hohem *Entfaltungsbedürfnis* deutlich höher ($r=.70$) als bei niedrigem Bedürfnis ($r=.59$).

Schließlich bestätigt sich der Moderatoreffekt auch in der direkten Beziehung des MPS zu den Ergebnisvariablen, z.B. der *Internen Motivation* ($r=.27$ vs. $r=.52$), der *allgemeinen Zufriedenheit* ($r=.32$ vs. $r=.49$) und ebenfalls zur *Arbeitseffektivität* ($r=.20$ vs. $r=.44$), jedoch überwiegend statistisch nicht signifikant.

Der von Hackman und Oldham eingeführte Moderator *Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten* sowie die Kontextfaktoren wurden von den Autoren leider nicht empirisch getestet¹⁴⁰. Dies ist allein deswegen schon zu kritisieren, weil Hackman et al. ja immerhin den Moderationseffekt nur bei Erreichen einer Mindestausprägung bei drei Moderatoren (*Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten* und *Kontextzufriedenheit*) postulieren (vgl. KULIK et al., 1987, S.285).

Zwar gelingt Hackman et al. insgesamt der empirische Nachweis der Moderatorfunktion. Es bleibt aber doch zu vermerken, dass sie die Validität der Moderatorfunktion nicht vollständig geprüft haben und die angeführten Zusammenhangsdifferenzen zwischen den beiden Teilstichproben nicht durchwegs signifikant sind.

¹⁴⁰ Die Moderatorfunktion der Variable *Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten* wurde durch keine andere Studie im Zusammenhang des JCM getestet und wird deswegen im Folgenden nicht mehr berücksichtigt (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.19)

2.5.3.1.3 Evidenz der Mediatorfunktion

Hackman et al. stellen dar, dass der Zusammenhang zwischen den Kerndimensionen der Arbeit und den Ergebnisvariablen durch die drei *psychischen Erlebniszustände* moderiert wird (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.72ff.)¹⁴¹.

Dieses Postulat wird von den Autoren in drei separat geprüfte Annahmen unterteilt¹⁴²: Erstens wird, wie schon gesagt, die Hypothese aufgestellt, dass *alle drei* psychischen Erlebniszustände ohne Ausnahme zur Erklärung herangezogen werden müssen, um die maximale Vorhersagekraft der Ergebnisvariablen zu erzielen. Zweitens stellen sie dar, dass die Zusammenhänge zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen *vollständig* abhängig sind von den kritischen Erlebniszuständen. Und drittens stellen sie dar, dass ein direkter Zusammenhang besteht zwischen den spezifischen Kerndimensionen und den spezifischen psychischen Erlebniszuständen (vgl. Abbildung 6, Kapitel 2.4).

Die erste Hypothese der gleichzeitigen hohen Ausprägung aller drei psychischen Erlebniszustände als Voraussetzung maximaler Ergebnisse bei *Interner Motivation*, *allgemeiner Zufriedenheit* und *Zufriedenheit mit dem Wachstumsbedürfnis* sehen Hackman et al. bestätigt auf Grund des Vergleichs der Korrelationskoeffizienten einer kontrollierten Regression, welche die Vorhersagekraft jeder beliebigen Kombination der drei kritischen Ergebnisvariablen für die Ergebnisvariablen beziffert. Die ermittelten Korrelationen, die sich bei Berücksichtigung aller Mediatorvariablen ergeben, liegen zwischen $r=.46$ und $r=.51$ und sind damit im Durchschnitt und bei Einzelbetrachtung höher als die Korrelationswerte aller anderen Kombinationen: Im Vergleich dazu liegen die Korrelationswerte einzeln wirkender Mediatoren nur zwischen $r=.23$ bis $r=.29$. Auch die drei möglichen Kombinationen aus je zwei Mediatoren zur Prädiktion der

¹⁴¹ Eine detaillierte Erläuterung der Mediatorfunktion erfolgt zu späterem Zeitpunkt (vgl. Kapitel 6.4.2)

¹⁴² Für eine Vertiefung sei verweisen auf Hackman et al. (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.261-269).

Ergebnisvariablen korrelieren mit $r=.39$ bis $r=.45$ geringer als die gleichzeitige Wirkung aller Erlebniszustände zusammen¹⁴³.

Die zweite Hypothese der (vollständigen) Abhängigkeit zwischen Ergebnisvariablen und den psychischen Erlebniszuständen sehen die Autoren durch die Ergebnisse einer partiellen Korrelation der Kerndimensionen der Arbeit mit den Ergebnisvariablen bestätigt, wobei die Mediatoren kontrolliert wurden. Die Kontrolle der Mediatoren bewirkt, dass ihr Effekt auf die bivariate Korrelation zwischen Kerndimension und Ergebnisvariable eliminiert werden kann und sich damit der auf die Mediatoren zurückgehende Erklärungsgehalt offenbart¹⁴⁴. Der Unterschied zwischen den kontrollierten und unkontrollierten Korrelationswerten beträgt zwischen $\Delta r=.08$ Korrelationspunkten (*Rückmeldung durch Arbeit*) und $\Delta r=.30$ Korrelationspunkten (*Bedeutung der Arbeit*), d.h. alle Beziehungen zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen werden durch Kontrolle der entsprechenden psychischen Erlebnisvariable signifikant verringert. Zusätzlich konnte mittels multipler Regression der für den Umkehrschluss erforderliche Nachweis erbracht werden, welcher den psychischen Erlebniszuständen signifikante Varianz bezüglich der abhängigen Variablen testiert (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.265ff.).

Auch die dritte Hypothese direkter Zusammenhänge zwischen spezifischen Kerndimensionen und spezifischen Erlebnisvariablen¹⁴⁵ sehen Hackman et al. bestätigt. Als statistischen Beleg hierfür zeigen die Autoren, dass bei multiplen Regressionen, in denen jede Kerndimension als Prädiktor eines spezifischen psychischen Zustands definiert ist, sich diese Korrelation durch Hinzunahme der anderen Kerndimensionen nicht

¹⁴³ Dieser Bewertung der auf den Daten von Hackman und Oldham (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.262ff.) basierenden Ergebnisse folgen Boonzaier et. al. nicht, die die Korrelation jeder beliebigen Kombination zweier Erlebniszustände mit den Ergebnisvariablen als Maximum deklarieren (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.19)

¹⁴⁴ D.h. je geringer die partielle (kontrollierte) Korrelation zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen ist, desto stärker wird die Mediatorfunktion bestätigt

¹⁴⁵ Z.B. wird ein direkter Zusammenhang zwischen der Kerndimension *Autonomie* und der *erlebten Verantwortlichkeit* angenommen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.266f.). Für eine vollständige Darstellung aller spezifischen Zusammenhänge sei verwiesen auf Kapitel 2.4

signifikant verbessert. So verbessern sich die Korrelationen durch die zusätzlichen sieben Kerndimensionen nur zwischen $\Delta r = .05$ und $\Delta r = .16$ Korrelationspunkten auf $r = .43$ (*Erlebte Bedeutsamkeit*), $r = .33$ (*Erlebte Verantwortlichkeit*), und $r = .31$ (*Wissen um die Ergebnisse*). Die stärkste Verbesserung tritt bei der *Erlebten Verantwortung der Arbeit* von $\Delta r = .17$ auf $r = .33$ auf, sodass hier eine unilineare Wirkung der Kerndimension nicht mehr gestützt werden kann, und darauf weisen die Autoren mit Nachdruck hin (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.269).

Somit gelingt Hackman et al. auch aus Sicht des Autors dieser Arbeit ein schlüssiger Nachweis der Mediatorfunktion. Jedoch bleibt zu kritisieren, dass trotz der dreiteiligen Prüfung die mathematisch-statistische Natur der Mediatoren nicht ausreichend klar dargelegt ist, was eine Rekonstruktion der Ergebnisse und anknüpfende konfirmatorische Untersuchungen methodisch schwierig macht und weiten Raum für Fehlinterpretationen öffnet.

Insgesamt aber sind die Mediatoren bei Hackman et al. zweifellos von substanzieller Bedeutung. Der durch die Autoren vollzogene empirische Prozess zeigt, dass die Ergebnisvariablen besser durch die kritischen psychischen Erlebniszustände als direkt durch die Kerndimensionen alleine vorhergesagt werden können (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.261f.). Rein mathematisch läge folglich die Eliminierung der Kerndimensionen aus dem Modell nahe, insbesondere da die durch die Kerndimensionen erklärte Restvarianz sehr klein ist. Das geht aber nicht, da Maßnahmen der Arbeitsplatzveränderungen bei den Kerndimensionen ansetzen; die kritischen Erlebniszustände lassen sich ja nicht direkt beeinflussen. Daran anknüpfend schlagen Hackman und Oldham in "work redesign" (HACKMAN & OLDHAM, 1980) zur gezielten Gestaltung der Kerndimensionen umfangreiche Job-Enrichment-Maßnahmen vor, deren Effektivität Hackman et al. ebenfalls empirisch geprüft haben. Dies ist Gegenstand des folgenden Kapitels (2.5.3.1.4).

2.5.3.1.4 Evidenz der Effektivität von Job-Enrichment-Maßnahmen

Hackman et al. postulieren, dass Job-Enrichment-Maßnahmen Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeit und die kognitive und affektive Verarbeitung der Arbeit haben, und dass sich damit Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern steigern lassen.

Die Job-Enrichment-Maßnahmen, welche auf Herzbergs Gedankengut des Job Enrichment basieren und umfangreich bei Hackman und Oldham beschrieben sind, sehen die Bildung natürlicher Arbeitseinheiten, die Kombinierung von Aufgaben, die Intensivierung der Kundenbeziehung, vertikale Arbeitserweiterung sowie Verbesserung der Rückmeldung vor (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.135). Hierauf soll jedoch nicht vertieft eingegangen werden; der empirische Nachweis einer positiven Wirkungsweise der Maßnahmen auf die Ergebnisvariablen des Modells steht im Vordergrund.

Tabelle 3 zeigt in der Spalte "Gesamt-SP" die Ergebnisse aller mit dem JDS erfassten Dimensionen als Referenzwert. Dargestellt sind die Durchschnittswerte der 7er-Likert-Skala des JDS, welche in 56 amerikanischen Unternehmen, bei 6930 Arbeitnehmern unterschiedlichster Berufe und Funktionsstufen ermittelt wurden (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.105)¹⁴⁶. Hackman et al. sehen die Wirkungsweise der vorgeschlagenen Arbeitsplatzmaßnahmen im Vergleich der Ergebnisse der Gesamtstichprobe mit denen einer Teilstichprobe (Spalte "Teil-SP") bestätigt. Diese Interventionsstichprobe umfasst eine Gruppe von 100 Beratern für Organisationsentwicklung, die nach der Durchführung von Arbeitsplatzmaßnahmen über einen Zeitraum von 3 Jahren einen mit MPS=183 um 55 Punkte (+43%) deutlich höheren Wert ausweisen als die Kontrollgruppe (MPS=128). Alle Kerndimensionen haben sich demnach bei den Beratern verbessert, am deutlichsten die Dimensionen *Anforderungswechsel* (+32%) und *Autonomie* (+29%) nach entsprechenden Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung. Entsprechend dem Postulat der Wirkung der Kerndimensionen auf die kritischen psychischen Erlebniszustände haben diese ebenfalls höhere Werte nach den Arbeitsplatzmaßnahmen gezeigt, besonders

¹⁴⁶ Für eine Vertiefung sei verwiesen auf Hackman et al. (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.317 Appendix E)

Erlebte Bedeutsamkeit (+13%) und *Erlebte Verantwortlichkeit* (+9%), resultierend aus den deutlich höheren Werten der entsprechenden Kerndimensionen. Auch in allen weiteren abhängigen und unabhängigen Variablen bestätigen sich, zumindest geringfügig, die postulierten Wirkungen. Am deutlichsten verbessert sich bei den Ergebnisvariablen die *Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung* (+25%). Dies erklärt sich aus dem deutlich überdurchschnittlichen *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung* der Berufsgruppe der Berater. Erstaunlich gering fällt hingegen die Verbesserung der *Internen Motivation* (+7%) aus. Dies kann einerseits auf die vergleichsweise niedrigen Ergebnisse der Rückmeldungsvariablen oder aber, unter Annahme der Gültigkeit des Modells, auf die nicht gemessene Variable der *Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten* zurückgeführt werden.

Kerndimensionen der Arbeit	Gesamt-SP	Teil-SP	Diff.-Pkt.	Diff (%)
Anforderungswechsel	4.7	6.2	1.5	32%
Aufgabengeschlossenheit	4.7	5.1	0.4	9%
Wichtigkeit der Aufgabe	5.5	6.0	0.5	9%
Autonomie	4.9	6.3	1.4	29%
Rückmeldung durch die Arbeit	4.9	5.1	0.2	4%
Rückmeldung durch Kollegen (zusätzlich)	4.1	4.9	0.8	20%
Zusammenarbeit mit anderen (zusätzlich)	5.6	6.6	1.0	18%
Kritische psychische Erlebniszustände				
Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit	5.2	5.9	0.7	13%
Erlebte Verantwortlichkeit	5.5	6.0	0.5	9%
Wissen über die Arbeit	5.0	5.2	0.2	4%
Ergebnisse				
Allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit	4.7	5.5	0.8	17%
Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung	4.8	6.0	1.2	25%
Interne Motivation	5.6	6.0	0.4	7%
Kontextzufriedenheit				
Zufriedenheit mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes	4.9	5.7	0.8	16%
Zufriedenheit mit der Bezahlung	4.3	5.2	0.9	21%
Zufriedenheit mit den Kollegen	5.4	6.0	0.6	11%
Zufriedenheit den Vorgesetzten	4.9	5.2	0.3	6%
Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung	5.0	5.8	0.8	16%
Motivationspotenzial-Index (MPS)	128.0	183.0	55.0	43%

Tabelle 3: *Auswirkung arbeitsplatzgestalterischer Maßnahmen auf MPS und andere Dimensionen bei der Untersuchung von Hackman et al.*

Zusätzliche Unterstützung erhalten die Ergebnisse durch die Equity-Theorie¹⁴⁷. Danach müssten die beschriebenen Veränderungen subjektiv verzerrt sein auf Grund einer gesteigerten Erwartungshaltung des Arbeitsplatzinhabers. Bereinigt um diesen Effekt der gestiegenen Erwartungshaltung müssten die Werte der Folgemessung folglich nach oben

¹⁴⁷ Diese besagt, dass bewusst wahrgenommene Veränderungen eine höhere Erwartung hinsichtlich der Belohnung erzeugen

korrigiert werden, d.h. die Differenz würde entsprechend positiver ausfallen. Es finden sich jedoch keine Literaturhinweise zu einer entsprechenden Adjustierung.

2.5.3.1.5 Zwischenfazit

Hackman et al. gelingt es, ihr mit knapp zwanzig Dimensionen komplexes JCM in bemerkenswerter Weise empirisch zu untermauern, einschließlich der an die Theorie anknüpfenden praktischen Ansätze zur Verbesserung von *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität*. Die beobachteten Korrelationswerte der postulierten Kernbeziehungen weisen für organisationspsychologische empirische Untersuchungen z.T. sehr gute Niveaus auf¹⁴⁸.

Keinen Anlass zu Euphorie gibt die statistische Beweisführung von Hackman et al., die einerseits nicht der gängigen Praxis entspricht (es wurde keine Faktorenanalyse durchgeführt; Korrelationen täuschen Kausalzusammenhänge vor) und andererseits gerade bei den modelltypischen Beziehungen (Mediatoren, Moderatoren) eher zurückhaltend definiert ist.

Folglich besteht trotz Bestätigung der Konstruktvalidität auf Basis der empirischen Untersuchungen von Hackman et al. die Notwendigkeit, die Validität des Modells weiterhin durch unabhängige Untersuchungen zu prüfen. Das folgende Kapitel 2.5.3.2 liefert hierzu einen Überblick.

2.5.3.2 Konstruktvalidität anderer empirischer Studien zum JCM

Im Folgenden werden die empirischen Befunde anderer Autoren zu den wesentlichen postulierten Beziehungen des Modells beschrieben, um die Konstruktvalidität des JCM aus Sicht anderer Autoren und unabhängiger Stichproben bewerten zu können.

¹⁴⁸ Z.B. Korrelation MPS mit Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung ($r=.68$) oder Erlebte Verantwortlichkeit mit Interne Motivation ($r=.66$).

Auf Grund der grossen Anzahl von Publikationen und Studien zu dem Modell ist die nachfolgende Darstellung naturgemäß nicht erschöpfend. Jedoch wird versucht, vorzufindende "Meinungsfractionen" sowie einzelne im Gesamtkontext dieser Arbeit relevante Erkenntnisse darzustellen.

Die Gliederung der folgenden Kapitel folgt den in den empirischen Arbeiten untersuchten Zusammenhängen, die sich überwiegend an den von Hackman et al. postulierten Zusammenhängen zwischen den Kerndimensionen, den Ergebnisvariablen, den kritischen psychischen Erlebnisvariablen und den Moderatoren orientieren. Dargestellt werden im Folgenden nur empirisch gestützte Arbeiten zum JCM, wobei die empirischen Ergebnisse von Laboruntersuchungen ausgeschlossen werden (z.B. TABER & TAYLOR, 1990, S.479f.).

2.5.3.2.1 Zusammenhänge zwischen Kerndimensionen und Ergebnisvariablen

Die Zusammenhänge zwischen Kerndimensionen und Ergebnisvariablen sind häufigster Untersuchungsgegenstand anderer Autoren bezüglich des JCM. Dies ist bemerkenswert, da Hackman und Oldham diesen Zusammenhang selbst nicht explizit postulieren, wohl deswegen, weil sie den Mediatoren eine bedeutendere Rolle als den Kerndimensionen beimessen¹⁴⁹.

Boonzaier et al. kommen nach meta-analytischen Untersuchungen von über 30 Studien zu dem Schluss, dass die positive Beziehung zwischen den Kerndimensionen und den persönlichen Ergebnisvariablen *Interne Motivation*, *(allgemeine) Zufriedenheit* und *Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung* statistisch stark gestützt wird (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.18). Starke Zusammenhänge zwischen den Kerndimensionen und den unternehmensbezogenen Ergebnisvariablen (insbesondere *Arbeitseffektivität*) sehen Boonzaier et al. hingegen nicht bestätigt (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.19). Nicht

¹⁴⁹ Boonzaier et al. vertreten die Auffassung, dass das nachträgliche Postulat der Zusammenhänge zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen modellkompatibel ist (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.308)

gänzlich verwerfen will hingegen Algera die Zusammenhänge zu den unternehmensbezogenen Variablen (insbesondere *Arbeitseffektivität*), die er vorhanden sieht, jedoch sehr viel schwächer bewertet (vgl. ALGERA, 1990, S.97).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Fried und Ferries nach ihrer Meta-Analyse von knapp zweihundert Studien, bei denen sie insgesamt moderate bis starke Beziehungen zwischen den Kerndimensionen und den persönlichen Ergebnisvariablen beobachten¹⁵⁰, die Beziehung zu den unternehmensbezogenen Ergebnisvariablen jedoch ebenfalls als viel schwächer bezeichnen¹⁵¹ (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.300). Trotz der niedrigen Korrelationskoeffizienten mit Bezug zur Arbeitseffektivität bezeichnen Fried und Ferries das Ergebnis als bedeutend, weil auch bei dem geringen Zusammenhang erhebliche Produktivitätsverbesserungen erzielt werden können (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.310)¹⁵².

Boonzaier et al. konnten in einer Studie (BOONZAIER & BOONZAIER, 1994) bei einem grossen südafrikanischen Dienstleistungsunternehmen (N=4012) ebenfalls positive Korrelationen zwischen dem MPS und den drei persönlichen Ergebnisvariablen (*Interne Motivation, Allgemeine Zufriedenheit, Zufriedenheit mit dem Entfaltungsbedürfnis*) bestätigen ($r=.41$ bis $r=.48$), wie Fried und Ferries berichten (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.304).

Auch berufsgruppenspezifisch ließ sich bei einer Studie über Handelsvertreter (DUBINSKY & SKINNER, 1984; TEAS, 1982, 1981) und bei Mitarbeitern des öffentlichen Sektors (LEE et al., 1983; KIL et al., 2000) eine starke Korrelation von Kerndimensionen und persönlichen Ergebnisvariablen bestätigen.

¹⁵⁰ Korrelationen: $r=.71$ (Rückmeldung durch die Arbeit mit allgemeiner Zufriedenheit), $r=.56$ (Autonomie mit Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung) und $r=.52$ (Anforderungswechsel mit *Interne Motivation*)

¹⁵¹ Fried und Ferries messen eine Korrelation zwischen MPS und *Arbeitseffektivität* von $r=.27$ (Referenzwert Hackman und Oldham: $r=.24$)

¹⁵² Diesbezüglich verweisen die Autoren auf Schmidt et al. (SCHMIDT et al., 1979b)

Nicht bestätigt jedoch wird die postulierte Beziehung zwischen Kerndimension und Ergebnisvariablen in einer deutschsprachigen Studie (SCHMIDT et al., 1981), die eine maximale Korrelationen von $r=.33$ (*Autonomie* mit *Zufriedenheit* mit der *persönlichen Entfaltung*) zeigt und überdies sehr geringe, z.T. sogar negative Koeffizienten ausweist.

Vereinzelt konnte die Erklärungsgüte des Modells verbessert werden durch die Aufnahme von zusätzlichen Variablen. Erwähnenswert ist das Ergebnis einer deutschen Studie, welche *Zielklarheit* als zusätzliche Kerndimension und *Organisationsbindung* als weitere Ergebnisvariable aufgenommen hat (vgl. KIL et al., 2000, S.117ff.).

Mit Ausnahme der auf Sonderfaktoren zurückzuführenden Abweichung der deutschen Studie (SCHMIDT et al., 1981) herrscht weitgehende Einigkeit über den Zusammenhang zwischen Kerndimensionen und persönlichen Ergebnisvariablen; Einschränkung und z.T. Ablehnung erfährt hingegen das Postulat der Wirkung der Kerndimensionen auf die *Arbeitseffektivität*, welche dabei jedoch stark in Relation zu den Zusammenhangsintensitäten (Korrelationskoeffizienten) der persönlichen Ergebnisvariablen betrachtet wird. Das lediglich durch Fried und Ferris betrachtete praktische Potenzial, das aus der vergleichsweise schwachen Wirkungsweise der Kerndimensionen auf die *Arbeitseffektivität* hervorgeht, bleibt zu Unrecht unterbeleuchtet.

An praktischer Bedeutung gewinnt der mit $r=.23$ bis $r=.27$ beobachtete Zusammenhang der Kerndimensionen auf die *Arbeitseffektivität*, wenn man berücksichtigt, dass der hohe Reifegrad von Industrie und Dienstleistung z.B. in Deutschland lediglich Produktivitätssteigerungen von durchschnittlich 3,9% p.a. zulässt¹⁵³. Selbst wenn sich die beobachteten Arbeitseffektivitätssteigerungen (nämlich +23% bis +27%-Punkte) nur teilweise in Produktivitätssteigerungen niederschlagen liessen, wäre der wirtschaftliche Verbesserungseffekt dennoch von nicht zu vernachlässigender Wirkung.

¹⁵³ (vgl. SCHWENKER & BÖTZEL, 2006, S.138)

2.5.3.2 Kritische Erlebniszustände

Deutlich weniger empirische Grundlagen existieren über die Zusammenhänge der kritischen Erlebniszustände im JCM. Die Vergleichbarkeit der vorliegenden Studien wird zudem erschwert, da ein heterogenes Validitätsverständnis besteht, d.h. auch unterschiedliche statistische Bewertungsmaßstäbe Anwendung gefunden haben.

Boonzaier et al. (BOONZAIER et al., 2001) haben, wie auch Hackman und Oldham (HACKMAN & OLDHAM, 1976), ein dreistufiges Vorgehen zur Validierung der psychischen Erlebniszustände vorgenommen (vgl. Kapitel 2.5.3.1.3).

Zunächst befassen auch sie sich mit dem Postulat von Hackman et al., welches die Erforderlichkeit aller drei kritischen psychischen Erlebniszustände unterstellt, um eine maximale Vorhersagekraft der Ergebnisvariablen zu erzielen. Dabei kommen sie durch schrittweise Regression jedoch zu abweichenden Ergebnissen. Nicht alle drei Variablen zusammen, sondern alle beliebigen Kombinationen aus zwei der drei Variablen weisen die stärksten Zusammenhänge auf (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.19). Gestützt wird dies durch die Befunde von Arnold und House (ARNOLD & HOUSE, 1980), die ebenfalls keine Unterstützung der Hypothese der Erforderlichkeit aller drei Mediatorvariablen zur Maximierung der Zusammenhänge mit den Ergebnisvariablen sehen (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.19).

Weiterhin untersuchten Boonzaier et al. meta-analytisch das Postulat von Hackman et al., welches die psychischen Erlebniszustände als vollständige Mediatoren¹⁵⁴ der Beziehung zwischen Kerndimensionen und Ergebnisvariablen bezeichnet. Boonzaier et al. beobachten bei der Studie von Renn und Vandenberg (RENN & VANDENBERG, 1995) abweichende Ergebnisse. Zwar können auch hier die Mediatoren einen nicht zu vernachlässigenden Varianzanteil erklären, jedoch tendiert der mediierte Zusammenhang zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen nicht, wie von Hackman und

¹⁵⁴ Ein vollständiger Mediator liegt vor, wenn ein mediiertes Zusammenhänge zwischen zwei Variablen ohne Einfluss des Mediators gegen null tendiert oder zumindest vernachlässigbar klein ist

Oldham (HACKMAN & OLDHAM, 1976) postuliert, gegen null. Auch ein von Wall et al. (WALL et al., 1978) vorgestelltes Alternativmodell kann diesen mit der Forschungsfrage unterstellten Ausschließlichkeitsanspruch der Mediatoren nicht bestätigen¹⁵⁵, d.h., diesen Autoren zufolge ist die Ausprägung der Kerndimensionen relevant für die Prädiktion der Ergebnisvariablen.

Schließlich können Boonzaier et al. auf Grund der Meta-Analyse auch das dritte Postulat von Hackman et al. nicht stützen, welches einen direkten Zusammenhang einzelner Kerndimensionen mit spezifischen Erlebnisvariablen setzt. Begründet wird dies mit den uneinheitlichen Ergebnissen der Studien (z.B. FRIED & FERRIES, 1987; RENN & SWIERCZ, 1993) und starken Abweichungen der Ergebnisse vom Postulat Hackmans et al. (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.20).

Fried und Ferries (FRIED & FERRIES, 1987) haben die empirische Validität der kritischen Erlebnisvariablen in einem ähnlichen meta-analytischen Vergleich getestet. Wie zuvor Boonzaier et al. kommen sie hinsichtlich der Frage, ob alle drei kritischen psychischen Erlebniszustände zur Maximierung der regressiven Vorhersage der Ergebnisvariablen erforderlich sind, zu dem Schluss, dass beliebige Kombinationen zweier Mediatoren allen anderen Kombinationen vorzuziehen sind. Jedoch kommen die Autoren auf Grund der Beobachtung von zwei sich widersprechenden Studien (ARNOLD & HOUSE, 1980; HACKMAN & OLDHAM, 1976) nicht zu einer abschliessenden Bewertung.

Bei der Frage, ob die psychischen Erlebniszustände vollständige Mediatoren der Beziehung zwischen Kerndimensionen und Ergebnisvariablen sind, kommen Fried und Ferries (FRIED & FERRIES, 1987) ebenfalls zu keinem klaren Ergebnis auf Basis zweier widersprüchlicher Studien (HACKMAN & OLDHAM, 1976; WALL *et al.*, 1978). Dabei führen sie die Differenzen auf Unterschiede bei den eingesetzten statistischen Methoden zurück.

¹⁵⁵ Demnach erfüllt eine Untersuchung nicht das Kriterium interner Validität, wenn Alternativerklärungen plausibler erscheinen (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.472)

Auch die letzte Frage nach der postulierten Beziehung zwischen einzelnen Kerndimensionen und spezifischen Erlebnisvariablen stützen Fried und Ferris nur zum Teil, nachdem sie Studien mit, aus ihrer Sicht, manipulativen Daten von der Beobachtung ausgeschlossen haben.

Die von Boonzaier et al. und Fried und Ferris gezeigte mangelnde empirische Validität der kritischen Erlebnisvariablen würde den Schluss nahe legen, die Mediatoren aus dem Modell mangels ausreichenden Erklärungsgehalts zu entfernen. Gegen die Entfernung der Mediatoren aus dem Modell spricht jedoch die Beobachtung von Fried und Ferris, dass die psychischen Erlebniszustände überwiegend deutlich stärker mit den persönlichen Ergebnisvariablen korrelieren, als mit den Kerndimensionen. So ist die Korrelation aller Mediatoren mit der Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* höher als die Korrelation mit einer beliebigen Kerndimension. Ebenso zeigen wenigstens zwei der drei Mediatoren eine stärkere Korrelation mit den Ergebnisvariablen *Interne Motivation* und *Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung* als mit beliebigen Kerndimensionen (vgl. FRIED & FERRIS, 1987, S.306f.).

Schmidt et al. hingegen sehen auf Grund ihrer Studie (SCHMIDT et al., 1981) bei 115 Dachdeckern die Mediatorfunktion der kritischen Erlebnisvariablen größtenteils bestätigt. Die mit einer deutschsprachigen Version des JDS ermittelten Ergebnisse einer multiplen Regression zeigen, dass die relative Prädiktionskraft zur Vorhersage der Ergebnisvariablen (*allgemeine*) *Arbeitszufriedenheit* und *Interne Motivation* signifikant steigt, wenn die drei kritischen Erlebnisvariablen im Modell berücksichtigt sind. Die Korrelation lässt sich dadurch um $\Delta r = .21$ bzw. $\Delta r = .24$ Korrelationspunkte (auf $r = .38$ bzw. $r = .58$) steigern gegenüber einer Prädiktion auf Basis der lediglich fünf Kerndimensionen. Bei der Ergebnisvariable *Zufriedenheit mit persönlicher Entfaltung* ist diese Beobachtung zwar nicht zu verwerfen, fällt bei einer Steigerung der Prädiktionskraft von $\Delta r = .05$

Korrelationspunkten jedoch vernachlässigbar gering aus (vgl. SCHMIDT et al., 1981, S.476 Tabelle 3)¹⁵⁶.

Eine Erweiterung der Mediatoren um die Erlebnisvariable *Beanspruchung* haben Kil et al. bei einer Studie im Dienstleistungs- und Verwaltungssektor vorgenommen, was zu einer Verbesserung der Erklärungsgüte des Modells beigetragen hat. Die Ergebnisse basieren auf einem deutschsprachigen JDS, der bei einer größeren Stichprobe (N=691) Einsatz gefunden hat (vgl. KIL et al., 2000, S.115).

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass die empirischen Beobachtungen der Zusammenhänge der kritischen Erlebnisvariablen kein klares Bild geben. Eine Bestätigung der Postulate von Hackman et al. zu den kritischen Erlebnisvariablen ist auf Grund der abweichenden Ergebnisse nicht möglich. Unbestritten scheint jedoch, dass die kritischen Erlebnisvariablen in einem – möglicherweise jedoch anders wirkenden – Zusammenhang mit den Ergebnisvariablen stehen.

Unabhängig von den Modellzusammenhängen ist für zukünftige Modellerweiterungen zu vermerken, dass die von Kil et al. neu aufgenommene Erlebnisvariable *Beanspruchung (am Arbeitsplatz)* gerade hinsichtlich spezifischer Berufsgruppen (Management, Unternehmensberater, Investmentbanker) zusätzlichen Erklärungsgehalt der Ergebnisvariablen geben kann.

2.5.3.2.3 Moderatoren

Im Vordergrund empirischer Beobachtungen zu den Moderatorvariablen steht der Moderator *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung*. Weit weniger empirisch untersucht werden die Kontextfaktoren, obwohl Hackman et al. auch ihnen eine wichtige Funktion

¹⁵⁶ Erwartungsgemäß fallen bei Personen mit hohem Entfaltungsbedürfnis die Zusammenhänge deutlicher aus, bei Personen mit niedrigem Bedürfnis schwächer, sodass in letzterem Fall nur noch sehr moderate Verbesserungen ($\Delta r = .06$ bis $\Delta r = .14$ Korrelationspunkte) der Prädiktionskraft zu beobachten sind

zuschreiben. Der Moderator *Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten* wurde in keiner, der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Studien empirisch getestet.

2.5.3.2.3.1 *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung*

Die meta-analytische Betrachtung des Einflusses der Variable *Bedürfnis nach Entfaltung* ist auf Grund eines sehr heterogenen Verständnisses hinsichtlich der Moderatorfunktion dieser Dimension erschwert.

In der Mehrzahl der meta-analysierten Studien wird der Moderatoreffekt, ähnlich wie bei Hackman et al., separat betrachtet, d.h. die moderierten Dimensionen (Ergebnisvariablen) sind dabei aus dem Modellzusammenhang separiert (z.B. BOONZAIER et al., 2001). Andere Einzelstudien und Meta-Analysen urteilen zunächst über die grundsätzliche Legitimität der Prüfung des Moderatoreffekts, welche nur dann gegeben ist, wenn der Anteil nicht erklärter Varianz im Gesamtmodell ausreichend hoch ist, um einen nennenswerten Erklärungszugewinn durch die Aufdeckung potenzieller Moderatoreffekte zu erzielen (z.B. FRIED & FERRIES, 1987). Dies verdient Erwähnung, da die Beobachtungen zu gegensätzlichen Schlussfolgerungen führen.

Zur letztgenannten Gruppe gehört die Arbeit von Fried und Ferries, die nach der Analyse von zweiundzwanzig Einzelstudien zu dem Schluss kommen, dass nur die Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* mit einer unerklärten Restvarianz von $(1-s^2) \geq .25$ über eine ausreichend niedrige Varianzaufklärung verfügt, die eine Untersuchung möglicher Moderationseffekte rechtfertigt. (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.301 Tabelle 3). Dabei konnte für den Zusammenhang zwischen dem MPS und der Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* in vier von fünf Einzelstudien (HACKMAN & OLDHAM, 1976; HACKMAN et al., 1978; OLDHAM et al., 1976; ORPEN, 1979; UMSTOT et al., 1976)¹⁵⁷ eine deutlich höhere Korrelation (um bis zu $\Delta r = .70$ Korrelations-Punkte) bei Personen mit hohem *Bedürfnis*

¹⁵⁷ Einzig in der Studie von Umstot et al. konnte keine höhere Korrelation bei Personen mit hohem *Entfaltungsbedürfnis* festgestellt werden

nach *Entfaltung* ¹⁵⁸ beobachtet werden als bei Personen mit niedrigem *Entfaltungsbedürfnis*. Über alle fünf Studien verbessert sich das Vertraulichkeitsmaß (90%) ¹⁵⁹ von $p=.10$ auf $p=.45$. Fried und Ferris sehen einen Moderationseffekt des *Bedürfnisses nach Entfaltung* für den Zusammenhang zwischen dem MPS und Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* bestätigt.

Boonzaier et al. (BOONZAIER et al., 2001) kommen hingegen, trotz Anerkennung der Resultate von Fried und Ferris (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.21), zu einem Gesamturteil, welches den postulierten Moderationseffekt auf Grund uneinheitlicher Beobachtungen nicht stützt. Die konsequente Ablehnung des Moderationseffektes im Vergleich durch Boonzaier et al. basiert auf einer deutlich größeren Anzahl untersuchter Studien im Vergleich zu Fried und Ferris. Diese ergibt sich bei Boonzaier et al. auf Grund der Tatsache, daß sie die auf Moderationseffekte untersuchten Modellzusammenhänge mit einer ungeklärten Restvarianz $(1-s^2) \leq 25\%$ nicht ausgeschlossen haben. So sehen sie den moderierenden Effekt zwischen den einzeln betrachteten Kerndimensionen und der *Arbeitseffektivität* auf Basis zweier Untersuchungen (ORPEN, 1979; UMSTOT et al., 1976) nicht bestätigt, gleichfalls wird auch die Beziehung der Kerndimensionen zur Ergebnisvariable *Interne Motivation* gemäß einer Studie von Wall und Clegg (WALL & CLEGG, 1981) nicht moderiert. Ein (geringer) Moderatoreffekt zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen zeigt sich hingegen beispielsweise in den Studien von Hunt et al. und Maillet (HUNT et al., 1982; MAILLET, 1984). Weitere analysierte Studien (z.B. SCHMIDT et al., 1981; WALL et al., 1978) führen in der Einzelbetrachtung zu keinem eindeutigen Ergebnis bezüglich der Moderatoreffekte, sodass Boonzaier et al. auch in ihrem Gesamtfazit das Postulat der Moderatoreffekte nicht stützen wollen. In ihrer Begründung verweisen sie auch auf fehlerhafte Modellannahmen von Hackman et al., Methodenartefakte und die empirische Schwäche der zu Grunde liegenden Maslow'schen Bedürfnistheorie (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.21f.).

¹⁵⁸ Abgrenzungskriterium: Quartile bzw. Tertiale

¹⁵⁹ Credibility value 90% (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.308)

2.5.3.2.3.2 *Kontextfaktoren*

Hackman und Oldham setzen für die Wirkungsweise der von Ihnen postulierten Zusammenhänge des JCM Kontextzufriedenheit bei den Arbeitsplatzinhabern voraus, d.h. dass deren Verhalten nicht durch vom arbeitsumfeldbedingte Hygienefaktoren (oder: *Kontextfaktoren*) belastet ist. Zu den Hygienefaktoren zählen Hackman und Oldham *Zufriedenheit mit der Bezahlung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Zufriedenheit mit Kollegen und Vorgesetzten* (vgl. Kapitel 2.4.5.2). Wenn der Arbeitsplatzinhaber unnötig Energie auf Frustrationsfaktoren am Arbeitsplatz aufwendet, schwächt dies die Wirkungsweise der Modellpostulate (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.22).

Die überwiegende Zahl der empirischen Studien steht der von Hackman et al. vorgenommenen Einbindung der Kontextfaktoren kritisch gegenüber, z.T. wird das Konzept der Kontextfaktoren explizit angezweifelt (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.23).

Zweifel resultieren bei einigen Autoren zunächst aus der von Hackman und Oldham postulierten Moderationsfunktion. Empirisch liessen sich die postulierten Zusammenhänge in zahlreichen Studien (z.B. ABDEL-HALIM, 1979; CHAMPOUX, 1981; CHAMPOUX, 1992; FERRIES & GILMORE, 1984; KATERBERG et al., 1979; KATZ, 1978) nicht signifikant oder allenfalls geringfügig bestätigen. Dabei bleibt bei den meisten Autoren wiederum zu kritisieren, dass sie die moderierende Funktion der Kontextfaktoren i.d.R. aus dem Modellkontext gelöst betrachtet haben und nicht wie postuliert unter gleichzeitiger Bedingung aller Moderatoren (vgl. auch Kapitel 2.4.5).

Zweifel bestehen daneben an der Vollständigkeit der vier von Hackman und Oldham postulierten Hygienefaktoren (z.B. BROUSSEAU, 1983, S.84). Infolgedessen haben sich zahlreiche Untersuchungen mit der Identifikation von weiteren, meist aus dem Zusammenhang der spezifischen Untersuchung erklärbaren Kontextfaktoren beschäftigt. Die Ergebnisse dieser explorativen Untersuchungen zeigten zahlreiche weitere Kontextfaktoren auf, z.B. Funktionale Spezialisierung (DUNHAM, 1977), Involvierungsintensität (KATERBERG et al., 1979), Organisationsstruktur (VECCHIO & KEON,

1981), Qualität der sozialen Umwelt am Arbeitsplatz (REPETTI & COSMAS, 1991), Industrieabhängige Zufriedenheit (YEH, 1996), Arbeitsplatzwerte (KIL et al., 2000), Führungsstilzufriedenheit (KIL et al., 2000)¹⁶⁰.

2.5.3.2.3.3 Zwischenfazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die gegensätzlichen Resultate bezüglich des Moderators *Bedürfnis nach Entfaltung* der zwei grundsätzlich verschiedenen Vorgehensweisen schwer vergleichbar sind, auch wenn beide Fallgruppen auf breiter empirischer Evidenz beruhen. Jedoch sollte man dem Urteil von Boonzaier et al. auf Grund des methodisch schlüssigeren Vorgehens bei der Validierung der Resultate mehr Gewicht beimessen, d.h. ein Moderationseffekt ist (zumindest) bei der Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* empirisch nicht zu verwerfen. Fried und Ferries, deren methodisches Vorgehen entsprechend zu kritisieren bleibt, hinterlassen jedoch auf Grund der Schlüssigkeit ihrer Ergebnisinterpretationen ein deutlich kritischeres Bild hinsichtlich der Postulate von Hackman et al.

Die empirischen Ergebnisse der Moderatorfunktion sind somit nicht eindeutig und lassen folglich auch nicht deren Bestätigung zu. Die explorativen Untersuchungen ermutigen zur Aufnahme zusätzlicher, auf den Untersuchungskontext abgestimmter Kontextvariablen bei zukünftigen Untersuchungen auf Basis des JCM.

2.5.3.3 Beurteilung der Konstruktvalidität

Das JCM hat eine Vielzahl von Untersuchungen angeregt, in denen nur wenige Zweifel an der Konstruktvalidität der postulierten Dimensionen und den Zusammenhängen zwischen ihnen aufkommen. Uneinigkeit bzw. stärkere Zweifel hingegen bestehen insbesondere bei der postulierten Wirkung der Zusammenhänge zwischen Mediatoren

¹⁶⁰ Einen Überblick über weitere Kontextfaktoren liefert Griffeth (GRIFFETH, 1985)

und Moderatoren, wenngleich die Ergebnisse auch hier einen – wie auch immer gerichteten – Zusammenhang nicht leugnen.

Besonders erwähnenswert ist die Übereinstimmung der Autoren hinsichtlich der Validität des direkten Zusammenhangs von Kerndimensionen und *persönlichen* Ergebnisvariablen, da Hackman et al. diesem Zusammenhang selbst keine besondere Bedeutung beimessen. Vielmehr legen sie ihren Forschungsfokus auf die Mediation dieses von ihnen nur als indirekt angesehenen Zusammenhangs. Gerade die Mediatorfunktion zählt jedoch zu den besonders umstrittenen Aspekten des Modells.

Als konstruktvalide zu erachten ist entgegen der Kritik einiger Forscher auch der Zusammenhang zwischen den Kerndimensionen und der *unternehmensbezogenen* Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität*. Die Kritik an den geäußerten Zweifeln ist damit zu begründen, dass die im Vergleich zu anderen Modellbeziehungen relativ geringe Zusammenhangsstärke ($r=.23$ bis $r=.27$) zwischen den Arbeitsplatzmerkmalen und der Arbeitseffektivität als Bewertungsmaß herangezogen wird. Damit wird man dem Potenzial für absolute Produktivitätssteigerungen, das sich aus dieser Zusammenhangsstärke ergibt, jedoch nicht gerecht¹⁶¹. Folglich ist an der Dimension *Arbeitseffektivität* festzuhalten, da die Zusammenhangsstärke im Vergleich zwar gering, für die Praxis aber von ausreichend großer Bedeutung ist.

Abschließend bleibt bei der Mehrzahl der Studien (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1976; KIL et al., 2000; SCHMIDT et al., 1981) kritisch anzumerken, dass das zur Bestätigung der Konstruktvalidität vielfach herangezogene statistische Gütemaß r (mit oder ohne Absicht) eine nicht vorhandene Beziehungsstärke vortäuscht¹⁶². Ein adäquateres Gütemaß zur Bewertung der erklärten Varianz ist r^2 bzw. das adj. r^2 , welches der Ergebnisverfälschung durch multiple Einflussfaktoren Rechnung trägt. Sowohl r^2 als auch das adj. r^2 sind jedoch deutlich kleiner als r (vgl. BENNINGHAUS, 1998, S.340).

¹⁶¹ Vgl. Kapitel 2.5.3.2.1

¹⁶² Das Gütemaß r wurde insbesondere bei der konfirmatorischen Prüfung der Mediatorfunktion verwendet

3 ADÄQUANZ DES JCM ALS BEZUGSRAHMEN

Ziel des vorliegenden Kapitels (3) ist die Überprüfung der Geeignetheit des JCM sowie des JDS für die Verwendung beim dieser Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsanliegen. Gleichfalls soll ermittelt werden, welcher Anpassungsbedarf bezüglich des Modells und des zugehörigen Datenerhebungsinstruments sich hieraus ergibt.

Sofern das Modell in vereinzelt Aspekten keine optimale Geeignetheit hinsichtlich des Forschungsanliegens verspricht, seien Anpassungen zulässig, ohne jedoch den Modellcharakter grundlegend zu ändern¹⁶³. Dieses Verständnis des Bezugsrahmens soll, wie zu Beginn dieser Arbeit erwähnt, unterstreichen, dass nicht die konfirmatorische (empirische) Überprüfung einer bestehenden Theorie im Vordergrund steht, sondern dass der Bezugsrahmen als ein Hilfsmittel zur Beantwortung der hier untersuchten Fragen betrachtet wird. Folglich sind bei der Prüfung der Adäquanz die Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2.1) und der Erhebungskontext (vgl. Kapitel 1.3.4) zu berücksichtigen.

Die Bewertung der *Adäquanz* des Modells erfolgt getrennt nach *substanzieller Adäquanz* (vgl. Kapitel 3.1) und *operativer Adäquanz* (vgl. Kapitel 3.2). Zu beachten ist, dass die Eignungsprüfung vor der Durchführung der empirischen Untersuchung erfolgte ("a priori"), d.h. die geschilderte Bewertung der Adäquanzaspekte auf Wahrscheinlichkeitsüberlegungen beruht. Die Erläuterungen in den folgenden Kapiteln sollen die zur Bewertung der Adäquanzaspekte führenden Überlegungen darstellen.

¹⁶³ Die Gestaltung des Bezugsrahmens soll nur durch die Maximen des kritischen Rationalismus (Popper) begrenzt sein. Aufgabe des Bezugsrahmens ist zu zeigen "was wie ist, warum es so ist und wie es unter bestimmten Bedingungen anders sein könnte" (PRIM & TILMANN, 1997, S.12).

3.1 Substanzielle Adäquanz

Substanzielle Adäquanz sei definiert als Eignung des Modells zur Abbildung des zu Grunde liegenden Erkenntnisinteresses und Problemverständnisses in Dimensionen und Beziehungen (Modelladäquanz, vgl. Kapitel 3.1.2) der inmitten stehenden Berufsgruppe der Unternehmensberater (Zielgruppenadäquanz, vgl. Kapitel 3.1.1). Diese Eigenschaft umfasst die unternehmerische Verwertbarkeit der möglichen Resultate soweit (Verwertbarkeitsadäquanz, vgl. Kapitel 3.1.3).

3.1.1 Zielgruppenadäquanz

Zielgruppenadäquanz sei definiert als Geeignetheit des Modells für die im Zentrum des Interesses stehende Berufsgruppe der Unternehmensberater.

Das JCM hat in seiner ursprünglichen Form (vgl. HACKMAN & LAWLER, 1971; HACKMAN & OLDHAM, 1976; HACKMAN & OLDHAM, 1980; HACKMAN et al., 1975) keine Berufseingrenzung vorgesehen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Hackman et al. ein berufsunabhängiges Modell beabsichtigten; ihre empirischen Untersuchungen bilden ein breites Spektrum an Berufen und Funktionsstufen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.317 Appendix E) ab. Ein expliziter Hinweis auf Geeignetheit des Modells für Unternehmensberater kann in der von Hackman et al. vorgenommenen Überprüfung der Wirksamkeit arbeitsplatzgestalterischer Maßnahmen gesehen werden, welche an Beratern getestet wurde (vgl. hierzu Kapitel 2.5.3.1.4)¹⁶⁴. Überdies wurde das Modell bereits mehrfach im Dienstleistungssektor eingesetzt, was ebenfalls für dessen Eignung für die Berufsgruppe der Unternehmensberater spricht (z.B. BOONZAIER & BOONZAIER, 1994; BRUEGGMANN et al., 1999; CORDERY & SEVASTOS, 1993; DUNHAM, 1976; FRIED & FERRIES, 1987; HINTON & BIDERMAN, 1995; HUNT et al., 1982; KIL et al., 2000; LEE & KLEIN, 1982; LEE-ROSS, 1995; LEE-ROSS, 1999; YEH, 1996). Für den deutschsprachigen Raum haben Kil et al. (KIL et al., 2000) ein um dienstleistungsspezifische Dimensionen

¹⁶⁴ Bei der Stichprobe handelt es sich um Berater für Organisationsentwicklung, deren Tätigkeit und charakteristisches Profil nicht weiter bekannt ist

erweitertes Modell mit Fragebogen entwickelt und getestet. Grundsätzlich gibt es demnach keinen Hinweis darauf, dass das JCM etwa für die Berufsgruppe der Unternehmensberater ungeeignet sei.

In der modellcharakteristischen Annahme des *persönlichen Bedürfnisses nach Entfaltung* mag ein Hinweis gesehen werden, dass das JCM recht gut geeignet ist für Unternehmensberater. Hackman et al. postulieren, dass die Dimensionszusammenhänge umso stärker sind, je stärker das *Entfaltungsbedürfnis* ausgeprägt ist. Dies entspricht der (zu Beginn der Arbeit getroffenen) Annahme bezüglich des Entfaltungsbedürfnisses von Beratern, welche auch durch Hackman et al. bereits empirisch gestützt werden konnte¹⁶⁵.

Zusammenfassend kann dem JCM die Zielgruppenadäquanz für Unternehmensberater zugesprochen werden. Es darf sogar erwartet werden, dass die Zusammenhangserkenntnisse auf Grund der begründeten Annahme eines hohen *Bedürfnisses nach Entfaltung* vergleichsweise besonders aussagekräftig ausfallen.

3.1.2 Modelladäquanz

Modelladäquanz definiert die Geeignetheit einer Theorie zur Abbildung eines spezifischen Problems und des damit im Zentrum des Interesses stehenden Realitätsausschnittes. Bei der Prüfung der Modelladäquanz stehen folglich die realitätsabbildenden Dimensionen und Zusammenhänge im Vordergrund, welche an den Forschungsfragen zu spiegeln sind.

¹⁶⁵ Das durchschnittliche *Bedürfnis nach Entfaltung* betrug bei einer Teilstichprobe von Beratern GNS=5.8 (auf einer 7er-Likert-Skala), im berufsübergreifenden Durchschnitt hingegen nur GNS=4.5 (Bauarbeiter) bis GNS=5.7 (Techniker), (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.107, 317 Appendix E)

3.1.2.1 Adäquanz der Modellvariablen

Adäquanz der Modellvariablen sei definiert als Geeignetheit der Modellvariablen zur Abbildung des zu untersuchenden Realitätsausschnittes bei Unternehmensberatern¹⁶⁶.

Bezüglich der im Zentrum des Interesses stehenden Ergebnisvariablen bleibt festzuhalten, dass das Modell in der Version Hackman et al. (HACKMAN & OLDHAM, 1980) ebenfalls sowohl *Motivation*, *Zufriedenheit* als auch *Arbeitseffektivität* abbildet. Dabei unterscheidet das JCM hinsichtlich der Zufriedenheit zwischen einer *allgemeinen Zufriedenheit* und der *Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung*. Da die drei Konstrukte in der mathematischen Betrachtung des Modells abhängige Variablen darstellen, wird dem dieser Arbeit zu Grunde liegenden Verständnis der gleichberechtigten bzw. unpräferierten Betrachtung der Ergebnisvariablen entsprochen. Auch bei Hackman und Oldham (HACKMAN & OLDHAM, 1980) ist keine Präferenz hinsichtlich der hinter den Variablen stehenden Interessengruppen (Mitarbeiter oder Unternehmen) zu erkennen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.4f.). Jedoch bleibt in der Modelltheorie und der empirischen Praxis eine Vernachlässigung der Dimension *Arbeitseffektivität* zu beobachten (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.313)¹⁶⁷. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Arbeit durch eine differenziertere Betrachtung der Dimension *Arbeitseffektivität* geschlossen werden.

Ausgelöst bzw. in ihrer Ausprägungsintensität beeinflusst werden die drei abhängigen Variablen indirekt durch die fünf Kerndimensionen *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeslossenheit*, *Wichtigkeit der Aufgabe*, *Autonomie* und *Rückmeldung durch die Arbeit* (Vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.90). Jüngere empirische Untersuchungen (z.B. EHRLICH, 2003; CREMER, 2002; BOONZAIER et al., 2001; KIL et al., 2000) haben gezeigt, dass diese fünf den Arbeitsplatz und die Arbeitssituation charakterisierenden

¹⁶⁶ Für die Darstellung der im Model Hackman et al. (1980) verwendeten Modellvariablen vgl. Kapitel 2.4ff.

¹⁶⁷ Dies kann dadurch erklärt werden, dass im Vordergrund vieler Untersuchungen eine konfirmatorische Überprüfung des Fragebogens stand (i.d.R. JDS), und dieser umfasst keine Messung der *Arbeitseffektivität*. Deren Beobachtung und Messung erfordert zusätzliche Instrumente

Merkmale als Ausgangspunkt für zukünftige Modellspezifizierungen auch knapp vierzig Jahre nach Entstehung des JCM noch zutreffend sind (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.24)¹⁶⁸.

Zu bedenken ist aber, dass sich heute ein seit der ursprünglichen Modellentwicklung in den siebziger Jahren stark verändertes berufliches Umfeld darstellt und deswegen Anpassungen bei den Dimensionen vorzunehmen sind. Ebenso ist eine derartige Anpassung mit Blick auf das spezielle Untersuchungsobjekt (Berater) geboten.

So liegt etwa die Vermutung nahe, dass die Transformationsprozesse zur "Informationsgesellschaft" (GROSS, 1994, S.112ff.), einhergehend mit steigender Komplexität am Arbeitsplatz und "Enthierarchisierung" (GROSS, 1994, S.82ff.), aber auch die aufkeimende Diskussion einer ausgewogenen "Work-Life-Balance"¹⁶⁹, die den Arbeitsplatz charakterisierenden Aspekte im Laufe der Zeit erweitert haben. Diese Aspekte sprechen zusätzliche, den Arbeitsplatz charakterisierende Dimensionen an (*Zielklarheit*¹⁷⁰, *Work-Life-Balance*, *Wertschätzung der Arbeit*, *Rückmeldung durch Kollegen*¹⁷¹).

Anlass zur Aufnahme weiterer Dimensionen gibt das beratungstypische Up-or-out-Prinzip. Die Tatsache, dass eine adäquate materielle und immaterielle Entlohnung gemäß diesem Prinzip in der beruflichen Zukunft versprochen liegt, erweckt bei Beratern ein besonders stark ausgeprägtes Karrierestreben (kontinuierliche Beförderung), was als zusätzliche Dimension zu berücksichtigen ist.

¹⁶⁸ Zur empirischen Validität der Dimensionen sei verwiesen auf Kapitel 2.5.2.2.3

¹⁶⁹ Die Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) betrachtet Work-Life-Balance als ein Schlüsselthema der Wirtschaft und sieht darin einen Bildungsauftrag für die Gesellschaft (Gisela Anna Erler) (vgl. www.bpb.de/veranstaltungen/4QQSAW,0,0,WorkLifeBalance_Diversity.html; 27.4.2006)

¹⁷⁰ Als Bedürfnis zur Bewältigung der gestiegenen Komplexität am Arbeitsplatz

¹⁷¹ Als inhärentes Informationsbedürfnis bezüglich der Fremdwahrnehmung der eigenen Person durch Kollegen (neben der Rückmeldung durch die Arbeit selbst)

Das JCM trägt dem Umstand keine Rechnung, dass Berater beruflich einer permanenten psychischen und starken persönlichen Beanspruchung ausgesetzt sind. Diese umfasst die intellektuelle, soziale und zeitliche Beanspruchung des Beraters. Ihre Berücksichtigung ist als eigenständige Dimension in Erwägung zu ziehen¹⁷².

Insgesamt sind die Variablen des JCM geeignet, das dieser Arbeit zu Grunde liegende Erkenntnisinteresse und Problemverständnis abzubilden. Festzuhalten ist die Undifferenziertheit der Zielgröße *Arbeitseffektivität* sowie die Unvollständigkeit der Dimensionen, was auf die im Laufe der knapp 40 Jahre geänderten Arbeitsumfeldbedingungen zurückzuführen ist¹⁷³, aber auch auf das Fehlen beratungsspezifischer Variablen¹⁷⁴.

3.1.2.2 Adäquanz der postulierten Zusammenhänge

Adäquanz der postulierten Zusammenhänge sei definiert als Geeignetheit der postulierten Dimensionszusammenhänge zur Beantwortung der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsfragen¹⁷⁵.

Hinsichtlich der Zusammenhänge¹⁷⁶ steht im JCM der Zusammenhang zwischen Motivation, Zufriedenheit bzw. Arbeitseffektivität und den psychischen Erlebnissfaktoren (Mediatoren) im Vordergrund. Das Verständnis dieser Arbeit ist, dass die abhängigen Variablen durch das Handeln des kognitiv verarbeitenden Beraters beeinflusst werden.

Überdies postuliert das Modell auch direkte Zusammenhänge zwischen den Ergebnisvariablen und den Kerndimensionen. Dies ist für die vorliegende Arbeit von

¹⁷² Kil beobachtet das Phänomen einer ergebnisbeeinflussenden Arbeitsbeanspruchung auch bei verschiedenen Dienstleistungs- und Verwaltungstätigkeiten (vgl. KIL et al., 2000, S.118)

¹⁷³ Z.B. Zielklarheit, Rückmeldung durch Kollegen, Work-Life-Balance (s.o.)

¹⁷⁴ Z.B. Karriere, Beförderung, berufsspezifische Kontextfaktoren und (beruflich bedingte) Überbeanspruchung

¹⁷⁵ Für die Darstellung der im Modell Hackman et al. (1980) postulierten Zusammenhänge zwischen den Variablen sowie die Wirkungsweise der Moderatoren vgl. Kapitel 2.4.

¹⁷⁶ An dieser Stelle seien entsprechend der Zielsetzung des Kapitels nur die wichtigsten Zusammenhänge beleuchtet

besonderem Interesse, weil in Kenntnis der Zusammenhänge zwischen diesen Variablen Hinweise auf Möglichkeiten zur Beeinflussung der Ergebnisvariablen durch organisatorische Maßnahmen (welche an den Kerndimensionen ansetzen) erhofft werden¹⁷⁷.

Weiterhin sind die Zusammenhänge des JCM hinsichtlich der Moderatoren konform mit der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Annahme, dass das *Entfaltungsbedürfnis* und die *Hygienefaktoren* einen Einfluss auf die anderen Modellzusammenhänge ausüben.

Allgemein bleibt festzuhalten, dass die Verknüpfbarkeit und die Verknüpfung der Dimensionen des JCM neben den postulierten Zusammenhängen zusätzliche Beziehungshypothesen zulässt, die nicht im Widerspruch zu den Aussagen Hackmans et al. stehen. Diese Modelleigenschaft, zusammen mit der Möglichkeit zur Zusammenfassung mehrerer Arbeitscharakteristika zu Kerndimensionen, von mehreren kritischen Erlebnisvariablen zu Mediatoren, sowie mehrerer Kontextfaktoren zu Moderatoren ermöglicht eine flexible Anpassung der Modellzusammenhänge, ohne dabei die Grundaussagen verändern zu müssen.

3.1.3 Verwertbarkeitsadäquanz

Verwertbarkeitsadäquanz sei gegeben, wenn die im theoretischen Bezugsrahmen abgebildeten Zusammenhänge und Dimensionen a priori¹⁷⁸ und aus Sicht des Beratungsunternehmens geeignet erscheinen, umsetzbare Verwertungsansätze abzuleiten.

¹⁷⁷ Dabei spielt keine Rolle, dass der direkte Zusammenhang zwischen Kerndimensionen und Ergebnisvariablen nicht im Zentrum des Interesses von Hackman et al. liegt (Hackman und Lawler, 1971, Hackman und Oldham, 1975, Hackman und Oldham, 1976, Hackman und Oldham, 1980, Hackman et al., 1975, 1978) bzw. diese Beziehung von Hackman et al. als schwächer eingestuft wird als der Zusammenhang zwischen den psychischen Erlebnisfaktoren und den Ergebnisvariablen (vgl. Fried und Ferries, 1987, S.313)

¹⁷⁸ D.h. bereits vor der Durchführung der empirischen Untersuchung

Das unternehmerische Verwertungsziel liegt in der Beeinflussbarkeit bzw. Steuerung der Zielgrößen *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität*. Den Zusammenhangspostulaten im JCM folgend werden diese (indirekt) durch die Kerndimensionen beeinflusst. Hackman und Oldham (HACKMAN & OLDHAM, 1980) haben empirisch belegt, dass (z.B.) organisatorische Maßnahmen des Job-Enrichment, welche unmittelbar an den Kerndimensionen *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit*, *Wichtigkeit der Aufgabe*, *Autonomie* und *Rückmeldung* ansetzen, den gewünschten Einfluss auf die Ergebnisvariablen eröffnen (vgl. Kapitel 2.5.3.1.4).

Trotz fehlender weiterer empirischer Beispiele kann dem JCM Geeignetheit hinsichtlich der praktischen Verwertbarkeit der Ergebnisse zugesprochen werden; grundsätzlich besteht die Möglichkeit einer Gestaltung der Kerndimensionen und Kontextfaktoren.

3.2 Operative Adäquanz

Operative Adäquanz sei definiert als die Eignung der verfügbaren Datenerhebungsinstrumente unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Berufsgruppe Unternehmensberater.

Eine Gegenüberstellung der spezifischen Anforderungen der vorliegenden Untersuchung mit den Eigenschaften der Erhebungsinstrumente ermöglicht die Beurteilung ihrer Eignung bzw. zeigt Anpassungsbedarf auf. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die angesetzten Prüfkriterien der operativen Adäquanz. Prüfgegenstand sind technische, methodische und inhaltliche Eignung der Instrumente.

Zu den geprüften Erhebungsinstrumenten zählen die Originalversion des JDS (HACKMAN & OLDHAM, 1980) und eine überarbeitete, deutlich jüngere Version eines Fragebogens zur Erfassung der Dimensionen (KIL et al., 2000). Weitere Versionen des JDS wurden auf Grund einer Vorselektion nicht berücksichtigt. Der Fragebogen von Kil et al. aus dem Jahr 2000 ist das aktuellste verfügbare Instrument zur Erfassung der Modelldimensionen. Der in deutscher Sprache veröffentlichte Fragebogen berücksichtigt,

wie bereits erläutert, zusätzliche Dimensionen, welche speziell auf den Dienstleistungssektor zugeschnitten sind.

	Anforderung an den Fragebogen der vorliegenden Untersuchung	Merkmale JDS, Hackman und Oldham (1980)	Merkmale Fragebogen, Kil (2000)
Zielgruppe	Unternehmensberater	Uneingeschränkt	Mitarbeiter aus Dienstleistung und Verwaltung
Technische Aspekte			
Sprache	Deutsch oder Englisch	Englisch	Deutsch
Bearbeitungsdauer	Max. 10 Min.	45-60 Min.	20-50 Min.
Datenerhebungsmethode	Orts- und zeitungebunden, individuelle Bearbeitung	Paper & Pencil-Fragebogen, i.d.R. Gruppensitzungen	Paper & Pencil-Fragebogen
Fragebogengestaltung	Fragebogen muss zügige Bearbeitung zulassen (Übersichtlichkeit)	Abwechslungsreiche Fragebogengestaltung notwendig aufgrund langer Bearbeitungsdauer (e)	Abwechslungsreiche Fragebogengestaltung notwendig aufgrund langer Bearbeitungsdauer (e)
Skalenmaß	Einheitlich (5er Likert-Skala)	Uneinheitlich (5er bzw. 7er Likert-Skala)	Uneinheitlich (5er bzw. 7er Likert-Skala)
Methodik			
Beobachtungsmethode:			
Kerndimensionen		Introspektion (JDS),	Introspektion
Mediatoren	Introspektion	Drittbeobachtung	(Dt. JDS),
Moderatoren		(JRF)	Survey-Feedback
Persönliche Ergebnisvariablen			(Methodenmix)
Sonst. Ergebnisvariablen	Drittbeurteilung	Drittbeurteilung	(nicht erfasst)
Risiken			
Vermutete Bearbeitungsrisiken:			
Soziale Erwünschtheit	Sehr hoch	Normal (e)	Normal (e)
Abbruch der Beantwortung	Sehr hoch	Niedrig (e)	Niedrig (e)
Anreizbedarf	Hoch	Normal (e)	Normal (e)

Tabelle 4: Gegenüberstellung der Aspekte operativer Adäquanz¹⁷⁹

¹⁷⁹ (e) = Risikobewertung durch den Autor dieser Arbeit

3.2.1 Operativ-technische Adäquanz

Operativ-technische Adäquanz sei gegeben, wenn die Bearbeitungsdauer des Fragebogens, die Bearbeitungsmethode und die Fragebogengestaltung geeignet sind, um eine ausreichende Anzahl Rückläufe generieren können.

Operativ-technisch werden beide Referenzfragebogen den speziellen Anforderungen des Untersuchungssubjekts Unternehmensberater nicht gerecht. Zum einen auf Grund einer zu langen durchschnittlichen Bearbeitungszeit, zum anderen sind die Paper & Pen-Methode und die Fragebogengestaltung ungeeignet. Die Ungeeignetheit ist auf die beratertypischen Arbeitsbedingungen zurückzuführen. Beispielsweise ist die Bereitschaft zur Beantwortung eines umfangreichen Fragebogens auf Grund langer Arbeitszeiten und intensiver Reisetätigkeit gering. Eine Teststichprobe gab an, dass maximal ca. 10 Minuten Bearbeitungszeit als zumutbar betrachtet werden¹⁸⁰. Die starke Reisetätigkeit führt dazu, dass eine Paper & Pen-Bearbeitung in Gruppen nicht realisierbar ist. Folglich ist eine orts- und zeitungebundene Datenerhebung nötig. Mit Rücksicht auf die Bearbeitungszeitbegrenzung ist die abwechselnde Fragetechnik, Darstellung und Skalierung von Hackman et al. ungeeignet, da der erforderliche Orientierungsaufwand beim Ausfüllen des Fragebogens zeitkonsumierend ist. Eine einheitliche Fragetechnik ist entsprechend vorteilhafter, da sie eine zügige Bearbeitung fördert. Für Hackman et al. ergab sich hingegen vermutlich auf Grund der langen Bearbeitungszeit von ca. 45-60 Minuten die Notwendigkeit zur Variation bei den Fragemustern, Dimensionen und Darstellungen, um die dauerhafte Aufmerksamkeit des Bearbeiters sicherzustellen.

¹⁸⁰ Im Rahmen eines Pre-Tests wurde eine Teststichprobe (N=13) befragt. Zwölf Berater gaben an, dass die ca. 10 Minuten dauernde Bearbeitungszeit eines Testfragebogens zumutbar sei, aber nicht länger sein sollte

3.2.2 Operativ-methodische Adäquanz

Operativ-methodische Adäquanz sei gegeben, wenn die Beobachtungs- und Datenerfassungsmethode geeignet erscheint, Messfehler bei der Erfassung der latenten und manifesten Konstrukte zu minimieren.

Hackman et al. und auch Kil et al. bevorzugen die introspektive Datenerhebung (Selbstauskunft durch die Testperson) gegenüber anderen, ebenfalls getesteten Erhebungsformen¹⁸¹. Damit nehmen sie eine subjektive Beeinflussung der Antworten in Kauf. Sie verdeutlichen damit ihr Verständnis vom Untersuchungssubjekt, welches den Arbeitsplatzinhaber als ein durch Wahrnehmung und Emotionen beeinflusstes, nicht zwingend rational entscheidendes bzw. handelndes Individuum beschreibt. Hackman et al. halten der Kritik an der introspektiven Datenerhebung entgegen, dass eine ausreichende empirische Übereinstimmung zu parallel getesteten Erhebungsmethoden besteht¹⁸².

Kil et al. haben auf die Erhebung der Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* verzichtet, bei Hackman et al. erfolgt deren Erfassung durch Drittbeobachtung. Jedoch gibt es keine Informationen hinsichtlich der Methodik der vorgenommenen Leistungsbewertung. Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die Bewertung der Arbeitseffektivität nach einem einheitlichen Bewertungsschema und differenzierter vorzunehmen, als es bei Hackman et al. der Fall ist.

Auf Grund dieser Überlegungen scheint die introspektive Datenerhebung auch für die vorliegende Arbeit als geeignete Methode zur Erfassung aller Dimensionen mit Ausnahme der Arbeitseffektivität. Die hierfür von Hackman et al. vorgeschlagene Methodik (Fremdbeobachtung) soll zwar auch für diese Arbeit Anwendung finden, jedoch auf einer systematischeren und differenzierteren Basis.

¹⁸¹ Mit Ausnahme der Ergebnisvariablen (Arbeitseffektivität, Fluktuation, Abwesenheit)

¹⁸² Neben der introspektiven Beobachtung und Datenerfassung wurden die die gleichen Dimensionen auch fremdbeobachtet und durch Dritte, beteiligte und unbeteiligte Personen, erfasst (vgl. Kapitel 2.5.2.1.1)

3.2.3 Operativ-inhaltliche Adäquanz

Operativ-inhaltliche Adäquanz¹⁸³ eines Fragebogens sei gegeben, wenn das Risiko sozial erwünschter Antworten minimal ist und die Wahrscheinlichkeit eines auf die Itemqualität zurückzuführenden Abbruchrisikos während der Beantwortung sehr gering ist.

Die vorgenommene Einschätzung der Risiken (soziale Erwünschtheit, Abbruchrisiko) hinsichtlich der verschiedenen Stichproben (Stichprobe Unternehmensberater, Stichprobe Hackman et al., Stichprobe Kil et al.) beruht auf der Einschätzung des Autors dieser Arbeit unter Berücksichtigung des Kontextes der drei Untersuchungen (vgl. Tabelle 4).

3.2.3.1 Soziale Erwünschtheit

Unter sozialer Erwünschtheit sei die individuelle Neigung einer Testperson zu normen- und erwartungskonformen Antworten und Äußerungen aus Furcht vor sozialer Verurteilung verstanden (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.212). Im vorliegenden Kontext sei hier auch die Furcht eines Beraters vor Konsequenzen bei der Aufdeckung möglicher unternehmens- oder personenkritischer Antworten einbezogen¹⁸⁴.

Während bei den Umfragen von Hackman et al. und Kil et al. ein normales Risiko bei der sozial erwünschten Beantwortung der Fragebogen-Items unterstellt werden kann, wird bei Beratern ein (vergleichsweise) höheres Risiko vermutet¹⁸⁵. Die Analyse der Items der Referenzfragebogen zeigt, dass sowohl bei Hackman et al. als auch bei Kil et al. bei zahlreichen Items ein augenscheinliches Risiko hinsichtlich sozial erwünschter

¹⁸³ Der Anreizbedarf ist hiervon ausgenommen, da es sich nicht um ein inhaltliches Risiko handelt

¹⁸⁴ Z.B. kann die Furcht vor einer Entanonymisierung kritischer Äußerungen durch die vorgesetzte Führungskraft zu verfälschten Antworten führen

¹⁸⁵ Diese Vermutung basiert auf der Auswertung einer Voruntersuchung, bei der eine Neigung zu sozial erwünschten Antworten sichtbar wurde

Beantwortung besteht¹⁸⁶. Während das Risiko für einige dieser Items durch Umformulierung reduziert werden kann¹⁸⁷ scheinen andere Items gänzlich ungeeignet, unverzerrte Antworten zu erhalten¹⁸⁸.

Folglich ist auf Grund des als hoch eingestuften Risikos sozial erwünschter Antworten bei Unternehmensberatern und wegen des diesbezüglichen Risikos zahlreicher Items bei den verfügbaren Erhebungsinstrumenten von Hackman et al. bzw. Kil et al. z.T. eine Umformulierung der Items vorzunehmen.

3.2.3.2 Abbruchrisiko

Unter Abbruchrisiko sei die Situation verstanden, dass die freiwillige Bereitschaft zur Auskunft im Laufe des Prozesses der Fragebogenbeantwortung schwindet¹⁸⁹ und in Folge dessen unvollständige Datensätze erzeugt werden.

Während bei den Umfragen von Hackman et al. und Kil et al. ein niedriges Abbruchrisiko zu vermuten ist¹⁹⁰, muss bei Beratern von einem (relativ) höheren Risiko ausgegangen werden. Aussagen aus einem Pre-Test mit Items aus den Referenzfragebogen belegen das Abbruchrisiko. Hierbei zeigte sich, dass bei Fragen, welche die Probanden als inhaltlich oder semantisch "inadäquat" werten, mit Abbrüchen

¹⁸⁶ Bei Hackman et al. werden die folgenden Items als riskant hinsichtlich sozial erwünschten Antworten bewertet: I.5, II.1, II.2, II.5, II.14, III.1, III.2, III.6, III.7-10, III.12, III.15, IV.3, IV.5, V.1, V.4, V.7, V.8, V.9, VI.2, VI.3, VI.6, VI.8, VI.10, VI.11 (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.278-293). Bei Kil et al.: Autonomie (3), Anforderungswechsel (3), Wichtigkeit der Arbeit (1;2), Zusammenarbeit (2;3), Beanspruchung (1-4), Verantwortlichkeit (1-3), Allgemeine Zufriedenheit (6;7), Organisationsbindung (1;2;6), Intrinsische Arbeitsmotivation (2), Bedürfnis nach Entfaltung (1-6), (Vgl. KIL et al., 2000, S.120-122)

¹⁸⁷ Z.B. bei dem Item "Whether or not this job gets done right is clearly *my* responsibility." (HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.283)

¹⁸⁸ Z.B. bei dem Item "Ich könnte genauso gut bei einer anderen Organisation mit ähnlichen Aufgaben arbeiten" (KIL et al., 2000, S.121)

¹⁸⁹ Die Freiwilligkeit der Beantworter sei vorausgesetzt

¹⁹⁰ Es wird vermutet, dass die zeitlich und räumlich gemeinsame, jedoch individuelle Bearbeitung der Fragebögen mit einem Gruppenleiter Hemmungen erzeugt, die vollständige Beantwortung abzubrechen

zu rechnen ist. Überdies wurde als Abbruchgrund ein mit Kontroll- oder Wiederholungsitens vermitteltes Gefühl des Misstrauen genannt.

Folglich eignen sich die Items und die Reihenfolge ihrer Anordnung, wie sie bei Hackman et al. und Kil et al. verwendet werden, nur mit Einschränkungen für die Berufsgruppe der Unternehmensberater. Zusätzlich empfehlen sich Anreizmechanismen, um das Abbruchrisiko zu minimieren und die Anzahl vollständiger Datenrückläufe zu steigern.

3.3 Beurteilung der Adäquanz

Adäquanz wird definiert als die Eignung eines bestehenden Bezugsrahmens zur Ergründung eines spezifischen Forschungsinteresses unter der Berücksichtigung eines spezifischen Problemverständnisses (vgl. Kapitel 3).

Für die vorliegende Untersuchung kann dem JCM eine gute substanzielle, jedoch nur eine unzureichende operative Adäquanz zugesprochen werden.

Substanziell bleibt zu kritisieren, dass die ursprünglich von Hackman et al. verwendeten Variablen unvollständig bzw. im Fall der *Arbeitseffektivität* unzureichend differenziert sind. Dies ist zum einen auf eine veränderte Arbeitswelt zurückzuführen, zum anderen auf fehlende beratertypische Aspekte. Zu den identifizierten, bisher vernachlässigten Aspekten zählen die *Rückmeldung durch Kollegen*, die *Zielklarheit* über die Arbeitsinhalte und das Streben nach einer ausgeglichenen *Work-Life-Balance*. Zusätzlich fehlen Aspekte *Karriere* bzw. *Beförderung* und *Überbeanspruchung*, bei denen eine Beeinflussung der Ergebnisvariablen angenommen wird. Die Systematik des JCM erlaubt jedoch, diese Faktoren als zusätzliche Dimensionen aufzunehmen, ohne die Theorie in der grundsätzlichen Aussagekraft zu verändern.

Operativ ist weder der JDS von Hackman et al. noch der überarbeitete Fragebogen von Kil et al. adäquat im Sinne der vorliegenden Arbeit. Zum einen ist die den Beratern zumutbare Bearbeitungsdauer zu lang, zum anderen sind sowohl die englische

Originalformulierung als auch die deutsche Version des Fragebogens ungeeignet für den Einsatz bei Beratern. Dies hat verschiedene Ursachen: Zunächst wird bei den Items eine besonders hohe Anfälligkeit für sozial erwünschte Antworten vermutet, was nur z.T. semantisch korrigierbar ist. Weiterhin ist die Formulierung der Items bei Beratern anfällig für wenig differenzierte Antworten. Darüber hinaus besteht bei einer freiwilligen Bearbeitung der Referenzfragebogen durch Berater die Gefahr, dass diese nicht in der Lage sind, ausreichendes Interesse beim Beantworter zu erzeugen, das zu vollständigen Bearbeitung des Fragebogens führt.

Dieses Gesamturteil spricht für eine Anpassung des JCM, welche die geschilderten beratungsspezifischen Aspekte in Form zusätzlicher Dimensionen berücksichtigt. Die verfügbaren Fragebögen scheinen hingegen ungeeignet für die Berufsgruppe Unternehmensberater. Folglich ist ein adäquates neues Erhebungsinstrument zu entwickeln, das den z.T. sehr spezifischen Anforderungen der Berater gerecht wird. Dabei kann jedoch auf den Dimensionen und den Items von Kil et al. (KIL et al., 2000) aufgesetzt werden.

4 ADJUSTIERTER UND ERWEITERTER BEZUGSRAHMEN

Ziel des vorliegenden Kapitels (4) ist die Darstellung des aus den Vorüberlegungen der letzten beiden Kapitel (2 und 3) abgeleiteten theoretischen Bezugsrahmens, welcher die Grundlage für die daran anknüpfende empirische Untersuchung bildet.

Der adjustierte Bezugsrahmen definiert das theoretische Grundgerüst und den Rahmen für den empirischen Forschungsprozess. Die klassische Testtheorie beschreibt diese theoretischen Vorüberlegungen als wissenschaftlichen "Zugang zur Realität" (KROMREY, 1980, S.53f.). Mit dem Bezugsrahmen soll durch Festlegung der interessenrelevanten Aspekte Orientierung geschaffen werden. Mit ihm wird das begriffliche Bezugssystem erarbeitet, anhand dessen die als relevant definierten Dimensionen¹⁹¹ des Objektbereichs systematisch dargestellt und klassifiziert und Zusammenhangsvermutungen zwischen den Dimensionen angestellt werden (vgl. KROMREY, 1980, S.53f.).

Die beschriebenen Begrifflichkeiten des vorliegenden Kapitels sind als Nominaldefinitionen zu verstehen, d.h. sie weisen keinen empirischen Informationsgehalt auf, sondern mit ihnen wird beabsichtigt, das Begriffsinstrumentarium dieser Arbeit soweit explizit, präzise und erschöpfend darzustellen, wie es das Forschungsvorhaben erforderlich macht (vgl. STIER, 1996, S.24ff.). Obwohl bei den Definitionen heuristische Aspekte einfließen, die auf der Kenntnis des Autors über den Beratungskontext basieren, lassen sich diese vielfach durch verwandte Theorien (insbesondere aus der Leistungsmotivationsforschung) bekräftigen. Übergeordnete Definitionskriterien sind die Zweckmäßigkeit der Begriffs- und Zusammenhangsbeschreibung und die intersubjektive Nachvollziehbarkeit.

Die Grundlage für den spezifischen Bezugsrahmen dieser Arbeit bilden das JCM von Hackman und Oldham (1980) und die darauf aufsetzende erweiterte Version von Kil et al.

¹⁹¹ Synonym wird auch der Begriff "Skalen" verwendet

(2000). Soweit hieraus Definitionen übernommen werden, sei von deren Zweckmäßigkeit mit Verweis auf die Kapitel 2.5.2 und 2.5.3 ausgegangen. Abweichende oder zusätzliche Begriffs- oder Zusammenhangsdefinitionen begründen sich mit der Notwendigkeit, welche aus den Schlussfolgerung der Modelladäquanz resultieren (vgl. Kapitel 3).

Abbildung 8 gibt den Gesamtüberblick über den adjustierten und erweiterten theoretischen Bezugsrahmen¹⁹², dessen Dimensionen und Zusammenhänge in den Folgekapiteln detailliert definiert werden.

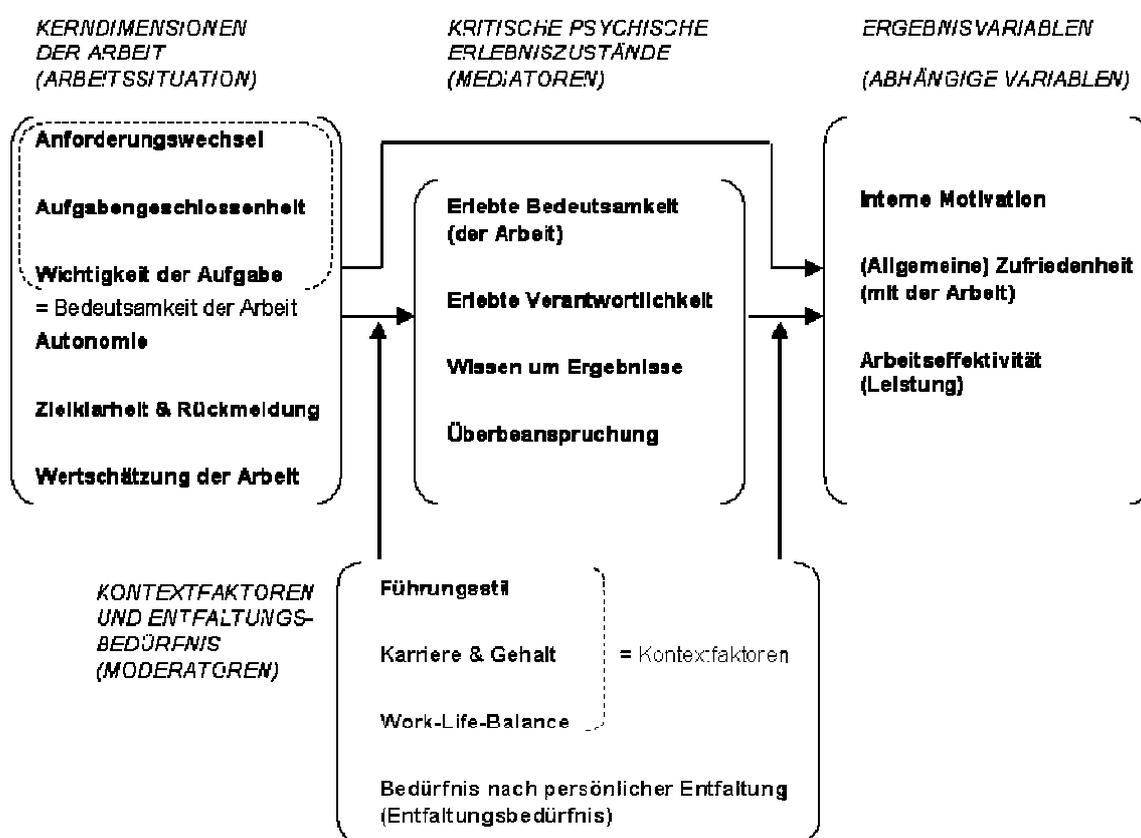


Abbildung 8: Bezugsrahmen des adjustierten und erweiterten JCM

¹⁹² Zum Vergleich sei verwiesen auf das ursprüngliche Modell von Hackman et al. (vgl. Kapitel 2.4)

4.1 Dimensionen des Modells

Die Dimensionen definieren die Bestandteile des theoretischen Bezugsrahmens. Die Anzahl und Auswahl der Dimensionen bildet den als forschungsrelevant erachteten Realitätsausschnitt ab. Die Darstellung der einzelnen Dimensionen ermöglicht die Operationalisierung der anschließenden Empirie und die Postulierung von Zusammenhängen zwischen den Dimensionen. Diese zwei Aspekte erfordern konkrete und trennscharfe Begriffsdefinitionen, um ein hinreichendes Begriffsverständnis sicherzustellen. Im Gegenzug soll eine in diesem Sinne hinreichende Begriffserklärung und -abgrenzung auch Begriffsverständnisse zulassen, die vom bestehenden Forschungsverständnis, insbesondere von den Definitionen von Hackman et al. abweichen.

Die Gruppierung der Dimensionen¹⁹³ erfolgt wiederum in der Struktur von Hackman et al. (1980), die ja auch für die vorliegende Arbeit dem Verständnis des Zusammenhangs der Modellelemente entspricht.

Zu den im Folgenden dargestellten Dimensionsgruppen zählen die *Kerndimensionen der Arbeit*, die *kritischen psychischen Erlebniszustände* (Mediatoren), die *Kontextzufriedenheit* und das *Bedürfnis nach Entfaltung* (Moderatoren) sowie die *Ergebnisvariablen* (Ergebnisse).

4.1.1 Kerndimensionen der Arbeit

Als Kerndimensionen seien *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit*, *Wichtigkeit der Aufgabe*, *Autonomie*, *Zielklarheit und Rückmeldung* und *Wertschätzung der Arbeit* definiert. Die Dimensionen *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit* und *Wichtigkeit der Aufgabe* werden zusammengefasst als (wahrgenommene)

¹⁹³ Die Gruppen sind Arbeitsplatzcharakteristika (bzw. Kerndimensionen der Arbeit), Mediatoren (bzw. kritische psychische Erlebnisse), Moderatoren (bzw. Kontextfaktoren und *Entfaltungsbedürfnis*) und Ergebnisvariablen (bzw. *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität*)

Bedeutsamkeit der Arbeit bezeichnet. Die Dimensionen zielen auf die Beschreibung der Arbeitsplatzcharakteristika ab, für die ein mittelbarer oder unmittelbarer¹⁹⁴ Einfluss auf *Motivation, Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* des Beraters vermutet wird.

Jede der verwendeten Dimensionen kann durch anerkannte Theorien der Motivationsforschung begründet werden¹⁹⁵, da die Kerndimensionen an Motive, d.h. menschliche Grundbedürfnisse, anknüpfen. Somit lassen sich die einzelnen Bestandteile des Bezugsrahmens durch Theorien, welche nicht in Bezug zur Theorie des JCM von Hackman et al. stehen, theoretisch fundieren. Dies veranschaulicht, dass jede Kerndimension auf ein Grundbedürfnis (Motiv) zurückzuführen ist.

Ergänzend zu den bereits von Hackman et al (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1980) postulierten Dimensionen werden die Aspekte *Zielklarheit*¹⁹⁶ und *Wertschätzung der Arbeit* aufgenommen, welche der gegenwärtigen Arbeitswelt gerecht werden sollen und als beratungsspezifisch anzusehen sind.

Die Dimensionen werden jeweils als quantifizierbare Kontinua verstanden. Die Bewertung der Kerndimensionen soll dabei aus Sicht des Probanden (also des Beraters) erfolgen. Die individuelle Wahrnehmung des Beraters kann abweichen kann von der "objektiven" Beurteilung eines neutralen Betrachters. Neben der diesbezüglichen, bereits geschilderten Argumentationsführung von Hackman et al. stützt die Attributionstheorie die Berücksichtigung der individuellen Wahrnehmung als Wertmaßstab, da "kognitive Prozesse der Ursachenerklärung [...] das Handeln entscheidend beeinflussen. Dabei ist es gleichgültig, ob die Attribuierungen des Handelnden – vom Blickpunkt wissenschaftlicher Analyse aus – "laienhaft", unvollständig oder falsch [sind]" (HECKHAUSEN, 1989, S.388).

¹⁹⁴ Die Wirkung erfolgt über abhängige Mediatoren

¹⁹⁵ Erläuterungen hierzu erfolgen in den folgenden Kapiteln der Dimensionsbeschreibung

¹⁹⁶ Wie bereits von Kil et al. (KIL et al., 2000) berücksichtigt

Eine positive Bewertung aller Kerndimensionen durch den Berater bedeutet, dass dieser seine Arbeit und das Arbeitsumfeld als abwechslungsreich, als in sich abgeschlossen und als bedeutsam wahrnimmt sowie Freiräume für selbständiges Handeln sieht. Überdies nimmt der Berater Rückkopplungsprozesse wahr, die geeignet sind, Zielklarheit zu schaffen und Rückmeldungen zur eigenen inhaltlichen und persönlichen Leistung zu erzeugen. Auf Grund des direkten Zusammenhangs der Kerndimensionen mit *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* werden die Dimensionen als Motivations-, Zufriedenheits- und Leistungspotenzial verstanden¹⁹⁷. Bei entsprechend negativer Ausprägung der Dimensionen hingegen besteht ein Motivations-, Zufriedenheits- und Leistungsrisiko. Im Folgenden werden die Kerndimensionen einzeln dargestellt.

4.1.1.1 Anforderungswechsel

Anforderungswechsel definiert den Grad der Abwechslung, die der Berater hinsichtlich seiner Arbeit empfindet. Abwechslungsreichtum kann gegeben sein durch wechselnde Tätigkeitsfelder oder Aufgabengebiete (z.B. Projekte), durch Erforderlichkeit verschiedener Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Arbeitsbewältigung sowie durch unterschiedliche Schwierigkeitsgrade der Aufgaben. Diese Dimension unterstellt dem Berater ein Bedürfnis nach Abwechslung am Arbeitsplatz in Bezug auf einen oder mehrere der genannten drei Aspekte.

Das Bedürfnis nach *Anforderungswechsel* kann mit Maslows Hierarchie-Modell der Motivklassifikation begründet werden, da es dem Individuum die Fähigkeit und das Bedürfnis nach "wertgeladener Selbstverwirklichung" (HECKHAUSEN, 1989, S.69) unterstellt. Dies bewirkt einen Wissensdrang¹⁹⁸, der im Arbeitsumfeld durch wechselnde Tätigkeiten Befriedigung erfahren kann.

¹⁹⁷ Die Erläuterung der Modellzusammenhänge des adjustierten und erweiterten Bezugsrahmens erfolgt in Kapitel 4.2

¹⁹⁸ Wissensdrang (Cognizance) ist in Murrays "Katalog der psychogenen Bedürfnisse" erfasst (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.67 Tabelle 3.3)

4.1.1.2 Aufgabengeschlossenheit

Aufgabengeschlossenheit definiert die In-sich-Geschlossenheit einer Tätigkeit, wie sie vom Berater wahrgenommen wird. Eine in sich geschlossene Tätigkeit besitzt einen eindeutigen Anfangspunkt und einen eindeutigen und beobachtbaren Endpunkt. Bei der beratungstypischen Projektarbeit heisst das, dass der individuelle Projektein- und -ausstieg eines Beraters zu Zeitpunkten erfolgt, an denen es möglich ist, eine in sich geschlossene Aufgabe zu übernehmen bzw. eine angefangene Aufgabe zu Ende zu führen.

Mit dieser Dimension wird unterstellt, dass in sich geschlossene Aufgaben motivations-, zufriedenheits- und leistungsfördernd sind, da sie das Verantwortlichkeitsgefühl und das Engagement und das Bekenntnis zur Arbeit steigern und die Einordnung der eigenen Leistung in den Gesamtkontext ermöglichen. Bei der individuellen empirischen Bestätigung der Annahme wird eine positive Auswirkung auf die Mediatoren und Ergebnisvariablen postuliert.

Das Bedürfnis nach *Aufgabengeschlossenheit* lässt sich mit den Attributionstheorien begründen. Diese beschäftigen sich damit, wie Menschen sich Sachverhalte erklären und ihnen Ursachen zuschreiben (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.387). Die Objektivität der Erklärung des eigenen Handelns, im Speziellen der Begründung eigener Beratungshandlung, wird durch die Fähigkeit der Einordnung der Leistung in den Gesamtkontext gefördert. Eine in sich geschlossene Handlung begünstigt dies und vermeidet Attributionsfehler. Attributionsfehler führen zu Aggression, d.h. dass in sich geschlossene Aufgaben ein Motivations-, Zufriedenheits- und Leistungsrisiko minimieren.

4.1.1.3 Wichtigkeit der Aufgabe

Wichtigkeit der Aufgabe definiert, in welchem Ausmaß der Berater seine Tätigkeit als wichtig einstuft. Wichtigkeit sei im Kontext von Unternehmensberatern definiert als die Möglichkeit des Beraters, durch eigenes Handeln sichtbaren Einfluss auf das zu beratende Unternehmen bzw. davon abhängige Individuen ausüben zu können.

Dieser relativ unpräzise und etwas pauschale Wichtigkeitsbegriff wird verwendet, um dem Berater weitgehend Raum zu geben, die Aspekte der *Wichtigkeit der Aufgabe* selbst zu definieren, die je nach Projekteinsatz unterschiedlich geartet sein können. So ermöglicht beispielsweise ein Strategie-Projekt eine hohe Einflussnahme auf den zukünftigen Kurs eines großen Unternehmens. Ebenso als *wichtig* kann die Aufgabe wahrgenommen werden, wenn bei Restrukturierungsprojekten der Abbau von Arbeitsplätzen das Leben von Mitarbeitern maßgeblich beeinflusst oder wenn bei einem Marketingprojekt eine große Anzahl von Kunden durch ein neues Pricing-Konzept die Ergebnisse der eigenen Beratungshandlung spüren. Diese Dimension unterstellt, dass die im zuvor beschriebenen Definitionsbereich als *wichtig* wahrgenommenen Aufgaben motivations-, zufriedenheits- und leistungsfördernd sind, da sie nicht zuletzt das Machtmotiv eines Beraters ansprechen.

Eine gängige Theorie der Machtmotivation besagt, dass die Befriedigung eines Handlungsmotivs das inhärente Machtbedürfnis eines Individuums befriedigen kann (vgl. RUSSEL, 1938, S.35). Andere Autoren definieren ergänzend, dass von Machtausübung dann zu sprechen sei, wenn eine Person in der Lage ist, eine andere Person zu einer Handlung zu bringen, die diese sonst nicht beginge (vgl. DAHL, 1957, S.202; HECKHAUSEN, 1989, S.361; LEVIN, 1951, S.336).

Beim Machtmotiv eines Beraters sei unterstellt, dass es sich in einem Bedürfnis nach beruflich legitimerter Macht oder dem Bedürfnis nach Expertenmacht manifestiert. Die beruflich legitimierte Macht stellt eine internalisierte Norm des Beraters dar, mit der er sich befugt fühlt, gewisse Verhaltensnormen zu definieren oder durchzusetzen (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.363). Die Expertenmacht kann sich bei einem Berater aus seinem Vorsprung an Kenntnissen, Einsichten oder Fertigkeiten ergeben, welche er gegenüber einem infrage stehenden Verhaltensbereich eines Dritten (z.B. Kunden oder Kollegen) besitzt (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.363).

4.1.1.4 Autonomie

Die Dimension *Autonomie* ist definiert als Freiheitsgrad, den der Berater bei der Ausübung seiner Tätigkeit wahrnimmt. Dies setzt die Geeignetheit der in seinem

Tätigkeitsbereich liegenden Aufgaben zu selbständigem Arbeiten und Entscheiden sowie eine relative Unabhängigkeit von externen Vorgaben (z.B. durch Kunden oder vorgesetzte Kollegen) voraus. *Autonomie* kann dabei unterschiedliche Formen annehmen: Sie kann Freiheit in der Prozessgestaltung bedeuten oder Unabhängigkeit von inhaltlich oder sozial erwünschten Ergebnissen. Mit dieser Dimension wird unterstellt, dass ein autonomes Arbeitsumfeld motivations-, zufriedenheits- und leistungsfördernd wirkt, da sowohl das Machtmotiv als auch ein Selbstbestimmtheitsmotiv angesprochen werden.

Die Definition des Selbstbestimmtheitsmotivs¹⁹⁹ leitet sich aus dem Konzept der "persönlichen Verursachung" ab (vgl. DECHARMS, 1968, S.274). Dieses besagt, dass es ein Kontinuum zwischen zwei Persönlichkeitstypen gibt, deren einer in Abhängigkeit seiner Situation sein Handeln als frei und selbstbestimmt wahrnimmt und deren anderer sein Handeln als fremdbestimmt und äußeren Zwängen unterworfen auffasst (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.391). Für Berater sei unterstellt, dass sie zu den Individuen mit "dispositionell Origin-Gefühlen" (HECKHAUSEN, 1989, S.392) tendieren, d.h. dass ein Motivations- und Zufriedenheitsrisiko besteht, wenn sie berufliche Aufgaben unautonom absolvieren müssen²⁰⁰.

4.1.1.5 Zielklarheit, Rückmeldung und Wertschätzung der Arbeit

Zielklarheit sei definiert als (ex-ante-) Dispositionssicherheit des Beraters hinsichtlich einer an ihn gerichteten Aufgabe, deren Inhalt sich durch die explizite²⁰¹ bzw. implizite²⁰² Erwartungshaltung der Prinzipale²⁰³ definiert.

¹⁹⁹ Begriff durch den Autor gewählt

²⁰⁰ Heckhausen spricht vom "Verursacher-Erleben" (HECKHAUSEN, 1989, S.392)

²⁰¹ Z.B. beschreibt ein detailliertes Pflichtenheft Leistungsziel oder sogar Vorgehensweise der erwarteten Handlung des Beraters

²⁰² Z.B. vermag ein Berater aus der übergeordneten Aufgabe der Entwicklung einer Unternehmensstrategie implizit schließen, dass dies die Erstellung eines Businessplans beinhaltet

²⁰³ D.h. vorgesetzter Partner. Jedoch nimmt oft auch der Kunde die Rolle eines Prinzipals ein, was zu Zielkonflikten führen kann

Rückmeldung bezüglich der Leistung sei definiert als eine (ex post) Rückkopplung hinsichtlich des Erfüllungsgrades der Erwartungshaltung auf Grund der erbrachten Leistung. Dabei sind zwei Quellen von Rückkopplungen gegeben: zum einen die aus der Leistung direkt kommende zum anderen die durch die Prinzipale erfolgende.

Auf Grund des engen Zusammenhangs von *Zielklarheit und Rückmeldung* werden beide Aspekte zu einer Dimension zusammengefasst; beide sprechen das Leistungs- oder Erfolgsmotiv des Beraters an.

Die Dimension *Wertschätzung der Arbeit* definiert das vom Berater wahrgenommene Anerkennungspotenzial, das von seinem Arbeitsumfeld ausgeht, und knüpft an sein Bedürfnis nach Anerkennung an. Dieser im Vergleich zu den Kerndimensionen von Hackman et al. neue Aspekt²⁰⁴ berücksichtigt einen zentralen Motivator aus der Zweifaktoretheorie von Herzberg, welcher als wichtiges Leistungsmotiv erachtet wird, aber bisher in den Dimensionen des JCM keine Berücksichtigung gefunden hat (z.B. EHRlich, 2003, S.37).

Der enge Zusammenhang der erläuterten Dimensionen kann anhand der handlungspsychologischen Phasen-Abfolge in Anlehnung an Gollwitzer dargelegt werden (vgl. Abbildung 9²⁰⁵).

²⁰⁴ Da es sich um eine neue Dimension (im Vergleich zu Hackman et al.) handelt, soll diese separat betrachtet werden von den Dimensionen *Zielklarheit und Rückmeldung*.

²⁰⁵ Abbildung in Anlehnung an Heckhausen (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.212)

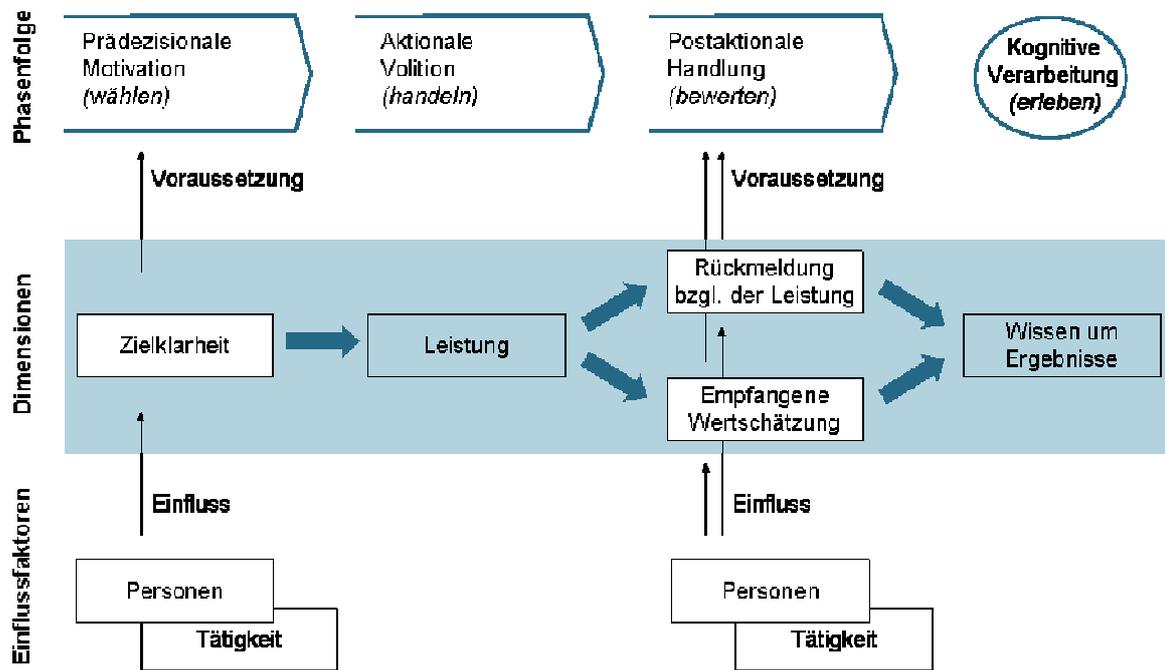


Abbildung 9: Dimensionen Zielklarheit und Rückmeldung sowie Wertschätzung der Arbeit (Phasenabfolge nach Gollwitzer)

Die so genannte handlungspsychologische Phasen-Abfolge beschreibt, dass der Handlung (aktionale Volition) ein prädezisionaler Motivationsprozess vorausgeht, welcher die Handlung nach Auswahl zwischen Handlungsoptionen auslöst. Anschließend wird die Handlung (hier: Beratungsleistung) – ein funktionierender Rückkopplungsprozess vorausgesetzt – durch den Leistenden bewertet (kognitive Verarbeitung des Handlungsergebnisses).

Aus Sicht des Beraters bedeutet dies, dass er zu Beginn eines Leistungsprozesses vor einer doppelten Entscheidungssituation steht: Erstens ist (gegebenenfalls) zu entscheiden, was das Ziel²⁰⁶ ist, und zweitens, wie es erreicht werden kann. Ex ante bergen beide Entscheidungen aus Sicht des Beraters das Risiko, sich falsch zu entscheiden, was sich jedoch erst ex post, nach Leistungserbringung, beurteilen lässt. Je

²⁰⁶ Die Komplexität der Ausgangssituation ist die Ursache dafür, dass hinsichtlich der Arbeitsaufgaben zu Beginn eines Beratungsprojekts oft keine Zielsicherheit besteht

konkreter die Kenntnis des Beraters von seinem Beratungsziel, desto sicherer kann er seine Handlungsdisposition treffen (d.h. die Wahl der Handlungsoption zur Zielerreichung wird erleichtert), da das Zielwahlrisiko bereits minimiert ist. Folglich wird der Berater bei *Zielklarheit* eher davon ausgehen, dass seine Handlung eine positive Rückmeldung erzeugt und zur *Wertschätzung* seiner Arbeit führt, als dies ohne *Zielklarheit* der Fall wäre.

4.1.2 Mediatoren

Als Mediatoren seien *Erlebte Bedeutsamkeit (der Arbeit)*, *Erlebte Verantwortlichkeit*, *Wissen um Ergebnisse* und *Überbeanspruchung* definiert. Die vier Dimensionen werden als kognitive Resultate verstanden, die das Erleben und Verarbeiten der wahrgenommenen Arbeitsplatzcharakteristika widerspiegeln.

Zusätzlich zu den von Hackman et al (z.B. HACKMAN & OLDFAM, 1980) postulierten Mediatoren ist die Dimension *Überbeanspruchung*²⁰⁷ in das Modell aufgenommen worden. Ausschlaggebend hierfür ist die bereits empirisch gestützte Einführung des von Kil et al. modellmäßig thematisierten Stressaspekts, welcher nun ja auch bei der Berufsgruppe der Unternehmensberater von Bedeutung ist.

Die Dimensionen spiegeln das (subjektive) Erleben des Beraters wider. Eine "objektive" Erfassung der Dimensionen scheint nicht schlüssig, da Mediatoren das Ergebnis kognitiver Prozesse sind einer Fremdbeobachtung nicht zugänglich sind und nur über diese erschlossen werden können.

Wie auch die Kerndimensionen werden die Mediatoren als quantifizierbare Kontinua verstanden, die sich hinsichtlich ihrer Ausprägung bewerten lassen. Die Bewertung der Mediatoren erfolgt, wie gesagt, aus Sicht des Beraters, d.h. vom Berater geschilderte Arbeitserlebnisse bilden den Wertmaßstab der Dimensionen.

²⁰⁷ Bei Kil et al (KIL et al., 2000) als Skala *Beanspruchung* berücksichtigt

Eine positive Bewertung aller Mediatoren durch den Berater bedeutet, dass er seine Arbeit als sehr bedeutsam erlebt, ein hohes Maß an Verantwortung für sie übernimmt, über die Ergebnisse seiner Arbeit Bescheid weiß und den Grad seiner persönlichen, berufsbedingten Beanspruchung als ausgeglichen bewertet. Negative Ausprägungen sind entsprechend mit negativen Erlebnissen verbunden. Diese resultieren aus einer empfundenen Sinn- und Bedeutungslosigkeit der Aufgabe oder Arbeit, einem fehlendem Verantwortlichkeitsgefühl bis zu dem psychischer oder physischer Symptomen der Überbeanspruchung. In den folgenden Unterkapiteln werden die vier Mediatoren einzeln dargestellt.

4.1.2.1 Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit

Erlebte Bedeutsamkeit (oder: Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit) definiert, welche Relevanz oder Sinnhaftigkeit der Berater seiner Arbeit beimisst. *Erlebte Bedeutsamkeit* wird als Folge der kognitiven Verarbeitung der Kerndimension (wahrgenommene) *Bedeutsamkeit der Arbeit* verstanden²⁰⁸ (vgl. Kapitel 4.1.1 und 4.1.1.1 bis 4.1.1.3). Dies beinhaltet auch, dass der Berater eine *Wertschätzung* seiner Arbeit durch Dritte erfährt und er diese mit seiner eigenen Leistung attribuieren kann, d.h., dass er sein eigenes Handeln als Ursache der entgegengebrachten Wertschätzung versteht.

4.1.2.2 Erlebte Verantwortlichkeit

Erlebte Verantwortlichkeit definiert die Kausalattribution²⁰⁹ (Ursachenzuschreibung) von Erfolg und Misserfolg als Folge einer Leistungshandlung. Im spezifischen Kontext der Unternehmensberater sei unter Kausalattribution überdies die individuelle Ursachenzuschreibung für die aus dem Beratungsprozess resultierende Einflussnahme auf Personen und unternehmerische Tatbestände verstanden.

²⁰⁸ Es sein in Erinnerung gerufen, daß Bedeutsamkeit der Arbeit die Kerndimensionen Anforderungswechsel, Aufgabengeschlossenheit und Wichtigkeit der Aufgabe zusammenfasst

²⁰⁹ Der Begriff "Kausalattribution" stützt sich auf die Attributionstheorien (z.B. HECKHAUSEN, 1989, S.387ff.)

4.1.2.3 Wissen um Ergebnisse

Die Dimension *Wissen um Ergebnisse* definiert die Orientierungssicherheit, die der Berater in Folge der ihm zugänglichen tätigkeitsrelevanten Informationen und Rückmeldungen seiner eigenen Arbeit erlebt.

Orientierungssicherheit schaffende Informationen oder Rückmeldungen können vielfältig sein, z.B. inhaltsbezogen oder persönlich, speziell oder allgemein, kognitiv stimmig oder dissonant, und sie können aus verschiedenen Bezugsquellen stammen. Es wird angenommen, dass ein Berater mit ausgeprägtem Wissen über die Ergebnisse der eigenen Arbeit sich rechtzeitig, umfassend und unmittelbar informiert fühlt über die beruflich oder projektrelevanten Angelegenheiten.

Orientierungssicherheit ist das kognitive Resultat aus der Wahrnehmung der Kerndimensionen *Wissen um Ergebnisse* und *Zielklarheit und Rückmeldung* (vgl. Kapitel 4.1.1.5).

4.1.2.4 Überbeanspruchung

Überbeanspruchung definiert ein nachhaltiges Stresserlebnis des Beraters, welches sich auf Grund seiner Einschätzung ergibt, dass die eigene Leistungsfähigkeit niedriger als der vermutete Erwartungsanspruch daran ist.

Überbeanspruchung kann unterschiedliche Ursachen haben. Ursächlich können sein inhaltliche, zeitliche oder psychische Überbelastung, was im Beratungskontext auf unterbesetzte, inhaltlich oder funktional mangelhafte besetzte Projektteams zurückzuführen ist. *Überbeanspruchung* ist unabhängig davon aber auch die Folge der individuell verschiedenen Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit bzw. der vermuteten diesbezüglichen Erwartungshaltung.

4.1.3 Moderatoren

Zu den Moderatoren zählen die Kontextvariablen *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt*, *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* und *Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance* sowie das *Bedürfnis nach Entfaltung*. Die den vier Dimensionen entsprechend dem Postulat von

Hackman et al. unterstellte Moderatorfunktion bedeutet, dass sie die Ergebnisvariablen *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung* nur indirekt beeinflussen²¹⁰.

Die definierten Kontextfaktoren weichen teilweise ab von den durch Hackman et al. genannten Dimensionen²¹¹, was in den Folgekapiteln erläutert wird. So wurde der neu aufgenommene Aspekt der *Karrierezufriedenheit* mit der *Entlohnungszufriedenheit* zusammengefasst zu *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt*. Der ursprüngliche Aspekt der *Arbeitsplatzsicherheit* entfällt mangels berufsspezifischer Relevanz. Ebenso entfallen die beiden Hygienefaktoren *Zufriedenheit mit den Kollegen* und *Vorgesetzten*. Anstelle dessen wird die *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* als Einflussfaktor auf Motivation, Zufriedenheit und Arbeitseffektivität vermutet.

Das vorliegende Verständnis der Kontextfaktoren im Bezugsrahmen entspricht dem Verständnis der Hygienefaktoren, wie sie die Zweifaktortheorie von Herzberg vorsieht. (HERZBERG, 1968a; HERZBERG, 1968b). Danach sind Kontextfaktoren als Randbedürfnisse der Arbeit definiert, deren Befriedigung zwar nicht (oder nur sehr kurzfristig) zu motivieren vermag, deren Nichtbefriedigung jedoch zu Unzufriedenheit führt. Wie im JCM postuliert gilt auch hier die Annahme von Hackman et al., dass Kontextunzufriedenheit das Motivations-, Zufriedenheits- und Leistungspotenzial mindert, welches sich aus den Kerndimensionen und positiven Arbeitserlebnissen ergibt.

Das vorliegende Verständnis des *persönlichen Entfaltungsbedürfnisses* entspricht dem Verständnis von Hackman et al., hierzu sei verwiesen auf Kapitel 2.4.5.1.

Die Dimensionen der *Kontextfaktoren* und das *Entfaltungsbedürfnis* werden ebenfalls als Kontinua verstanden, die sich in ihrer Ausprägungsintensität durch den Berater bewerten lassen. In den folgenden Unterkapiteln werden nunmehr die vier Moderatoren einzeln dargestellt.

²¹⁰ Die detaillierte Beschreibung der Modellzusammenhänge erfolgt in Kapitel 4.2

²¹¹ Hackman et al. postulieren die vier Kontextfaktoren *Zufriedenheit mit der Bezahlung*, mit der *Sicherheit des Arbeitsplatzes*, mit den *Kollegen* und den *Vorgesetzten* (vgl. Kapitel 2.4.5.2)

4.1.3.1 Karriere und Gehalt

Die Dimension *Karriere und Gehalt* (oder: *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt*) ist definiert als die Zufriedenheit des Beraters mit seiner beruflichen Karriere und der für seine Arbeit bezogenen Vergütung. Die Zusammenfassung der beiden Aspekte in einer Dimension erfolgt, da beide Aspekte extrinsisch²¹² sind und als substituierbar vermutet werden. Jedoch akzeptiert der Berater die Substitution zeitlich nicht uneingeschränkt. Eine zusätzliche Vergütungskomponente anstelle einer erwarteten oder fälligen Beförderung in die nächste Stufe kann nur vorübergehend eine daraus resultierende Karriereunzufriedenheit ausgleichen. Dies soll auch für den umgekehrten Fall angenommen werden, der jedoch in der Beratung kaum vorkommen dürfte²¹³.

Zufriedenheit mit der Karriere ergibt sich aus einer retrospektiven Zufriedenheit mit der bisherigen beruflichen Entwicklung und einer zukunftsorientierten Karriereerwartung. Hierbei sollen auch Zufriedenheitsaspekte Berücksichtigung finden, deren Verursachung nicht allein auf den aktuellen Arbeitgeber des Beraters zurückzuführen ist.

Zufriedenheit mit dem Gehalt umfasst das gesamte Vergütungspaket, das bei Unternehmensberatungen typischerweise nicht nur aus einem Fixum besteht. Weitere Bestandteile sind variable Vergütungen oder Boni, freiwillige Versicherungs- und Vorsorgeleistungen, Kaufoptionen auf Gesellschafteranteile, sowie materielle Zuwendungen (Dienstfahrzeug zur Privatnutzung, Übernahme privater Telefonkosten, Überlassung von Flug- oder Hotelprämien zur privaten Nutzung, usw.).

²¹² Im Gegensatz zu intrinsischer Motivation, die ein von innen heraus motiviertes Handeln beschreibt, ist extrinsisch motiviertes Handeln von äusseren Einflüssen, z.B. monetären Anreizen oder Beförderung, beeinflusst. (vgl. HECKHAUSEN, 1989, S.455)

²¹³ Damit unterscheiden sich Beratungen von vielen Industrie- oder Dienstleistungsbetrieben und öffentlichen Körperschaften, wo z.T. Beförderungen ohne Vergütungsanpassung als kostengünstiger Motivator eingesetzt werden, um einen Anstieg der Personalkosten zu vermeiden

4.1.3.2 Führungsstil

Die Dimension *Führungsstil* (oder: *Zufriedenheit mit dem Führungsstil*) ist definiert als die Zufriedenheit des Beraters mit dem Führungsstil und der Informationsweitergabe. Beide Aspekte werden zusammen betrachtet, da die Informationsweitergabe einen wesentlichen Führungsaspekt in der Beratung darstellt.

Die Organisationsform von großen Beratungsunternehmen führt dazu, dass ein Berater i.d.R. mehrere vorgesetzte Führungspersonen hat. Einerseits ist dies der inhaltlich-disziplinarisch vorgesetzte Projektmanager oder Partner, andererseits ist dies der organisatorisch-disziplinarische Vorgesetzte. Organisatorisch-disziplinarisch vorgesetzt können im Falle einer Matrix-Organisation²¹⁴ wiederum mehrere Personen sein. Zudem besteht oft eine Mentorenschaft unabhängig oder zusätzlich zur disziplinarischen Zugehörigkeit. Auch hier sei unterstellt, dass der Berater eine Erwartungshaltung an die Führungsqualität des Mentors hat, welche zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen kann.

Entsprechend den unterschiedlichen vorgesetzten Führungspersonen ist der Aspekt der Informationsweitergabe mehrfach bedingt: Der Informationsanspruch des Beraters kann von sehr projektspezifischen bis hin zu übergeordneten, unternehmensrelevanten Themen geprägt sein.

4.1.3.3 Work-Life-Balance

Die Dimension *Work-Life-Balance* (oder: *Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance*) ist definiert als Grad der Zufriedenheit, welcher sich aus dem Verhältnis des Bedürfnisses nach Leistung einerseits und nach Vergnügen andererseits im beruflichen und privaten sozialen Umfeld ergibt²¹⁵. Ein zu Zufriedenheit führendes, ausgewogenes Verhältnis ist

²¹⁴ Die marktführenden strategischen Unternehmensberatungen sind Matrix-Organisationen mit zweidimensionaler Spezialisierung in einerseits Industrien und andererseits Funktionen oder Kompetenzen, z.B. McKinsey, Boston Consulting Group, Bain & Company, Roland Berger Strategy Consultants, Booz Allen Hamilton (vgl. Homepages der genannten Unternehmen)

²¹⁵ (vgl. www.worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html; 13.3.2006)

abhängig von der Persönlichkeit des Beraters und unterliegt je nach Lebenssituation Schwankungen. Mit der Hinzunahme der Dimension Work-Life-Balance soll die vermutete zunehmende Relevanz ausgeglichener Lebensumstände und deren Auswirkung (eingebettet in einen motivationstheoretischen Kontext) untersucht werden.

Externe Umstände (allgemeine volkswirtschaftliche Rezession oder Stagnation bzw. Wachstumsrückgang in der Beratungsindustrie) führen zu geringerer freiwilliger Fluktuation bei Unternehmensberatern. Überdies beeinflusst die Familienplanung, welche auf Grund des niedrigen durchschnittlichen Alters von Beratern besondere Relevanz hat²¹⁶, das (individuell zufriedenstellende) Verhältnis von beruflicher Leistung und privatem Vergnügen. Beide Aspekte führen tendenziell zu einem Verhältnis, das sich zu Lasten des Bedürfnisses nach beruflicher Leistung verschiebt. Damit lässt sich die zunehmende unternehmensinterne und öffentliche Diskussion des Themas Work-Life-Balance recht gut erklären. Mit der Dimension soll die Relevanz und die Auswirkung dieses neuen Aspekts, eingebettet in einen übergeordneten motivationstheoretischen Kontext, untersucht werden.

4.1.3.4 Bedürfnis nach Entfaltung

Die Dimension *Bedürfnis nach (persönlicher) Entfaltung* (oder: *(persönliches) Entfaltungsbedürfnis*) misst, wie bei Hackman et al. (z.B. HACKMAN & LAWLER, 1971; HACKMAN & OLDHAM, 1975; HACKMAN & OLDHAM, 1976; HACKMAN & OLDHAM, 1980; HACKMAN et al., 1975; HACKMAN et al., 1978) postuliert, das persönliche Wachstumsmotiv, welches auch für die vorliegende Arbeit eine zentrale Annahme für das Untersuchungsobjekt Unternehmensberater bildet (vgl Kapitel 2.4.5.1)²¹⁷.

Für den speziellen Kontext dieser Arbeit sei das Wachstumsmotiv von Beratern konkretisiert als Bedürfnis nach kreativer beruflicher Tätigkeit, selbständigem Handeln

²¹⁶ Bei vorliegender Stichprobe liegt das durchschnittliche Alter bei 32,1 Jahren (vgl. Kapitel 5.2.1)

²¹⁷ Für detaillierte Ausführungen des Wachstumsmotivs sei verwiesen auf Maslow (MASLOW, 1954)

und Entscheiden, nach autonomer Einflussausübung, intellektueller Herausforderung und beruflicher Beanspruchung.

4.1.4 Ergebnisvariablen

Interne Motivation, Zufriedenheit mit der Arbeit und *Arbeitseffektivität* stellen die Ergebnisvariablen des Modells dar. Die drei Dimensionen sind für das praxisorientierte Forschungsinteresse von besonderer Bedeutung. Sie stehen am Ende der postulierten Wirkungskette und sind als die abhängigen Modellvariablen zu bezeichnen.

Sowohl Berater als auch Beratungsorganisation haben, wenngleich in unterschiedlicher Gewichtung, Interesse an der Maximierung der Ausprägung der Ergebnisvariablen. Für die drei Variablen gilt gleichermaßen, dass sie als zeitabhängige, jedoch mittelfristig stabile Dimensionen²¹⁸ betrachtet werden. Folglich ist bei der Erfassung der Dimensionen darauf zu achten, dass sie nicht verzerrt werden durch mögliche kurzfristige oder situationsbedingte Abweichungen vom mittelfristig stabilen Maß.

Auch Hackman et al. haben die drei Dimensionen in ihrem Modell berücksichtigt, jedoch mit Abweichungen. Zu den Abweichungen gehört eine Differenzierung des Zufriedenheitsaspektes in *allgemeine Zufriedenheit* und *Zufriedenheit mit der persönlichen Entfaltung*, welche mangels Relevanz für das vorliegende Forschungsinteresse nicht übernommen werden soll. Anstelle dessen sollen die Aspekte Hackmans et al. zusammenfassend in einer allgemeinen Dimension *Zufriedenheit (mit der Arbeit)* beobachtet werden. Die Dimension *Arbeitseffektivität* erfordert eine differenziertere Betrachtung, welche im Originalmodell und den anknüpfenden empirischen Untersuchungen ausblieb²¹⁹. Unverändert wird die Dimension *Interne Motivation*

²¹⁸ Mittelfristig stabil sei definiert als über einen Zeitraum von mindestens mehreren Monaten nicht signifikant veränderlich, es sei denn, es treten signifikante Veränderungen der äußeren Umstände ein

²¹⁹ Fried und Ferries kommen nach Auswertung von ca. 200 empirischen Studien zum JCM zu dem selben Schluss und fordern eine intensivere Auseinandersetzung mit der Dimension *Arbeitseffektivität* auf Grund der hohen Bedeutsamkeit für die unternehmerische Praxis (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.314)

beibehalten. Ebenso wie im Originalmodell steht nicht der Zusammenhang zwischen den drei Ergebnisvariablen im Vordergrund, sondern deren Verursachung und deren Beeinflussbarkeit mittels der Arbeitsplatzcharakteristika, der Mediatoren und Moderatoren.

Während die Dimensionen *Interne Motivation* und *Zufriedenheit mit der Arbeit* aus Sicht des Beraters gemessen werden, soll die *Arbeitseffektivität* durch den unmittelbar vorgesetzten Projektmanager oder Partner erfolgen²²⁰. Der besonderen Anfälligkeit der Erfassung der Ergebnisvariablen auf situations- und zeitpunktabhängige Einflüsse wird durch entsprechende Berücksichtigung bei der operativen Gestaltung der Erfassungsinstrumente Rechnung getragen²²¹.

Eine wiederholte ausführliche Erläuterung der drei Ergebnisvariablen *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* wurde in den eingangs dieser Arbeit beschriebenen Begriffsdefinitionen vorgenommen (vgl. Kapitel 1.2.3).

4.2 Interdimensionenzusammenhänge

Zwischen den beschriebenen Dimensionen (bzw. den Dimensionsgruppen) werden Zusammenhänge vermutet, welche es empirisch zu überprüfen gilt. Bei Bestätigung (kausaler) Zusammenhangsvermutungen können interventionistische Maßnahmen zur

²²⁰ Dieser weicht oft vom disziplinarisch Vorgesetzten ab. Begründet wird dies mit dem Ziel, möglichst konkrete Projektleistungen zur Bewertung heranzuziehen

²²¹ Dies gilt für die Dimensionen *Zufriedenheit* und *Interne Motivation*, bei denen eine besondere Anfälligkeit auf kurzfristige, situativ bedingte Abweichungen von einer mittelfristig stabilen Disposition vermutet wird. Operativ wird die bei Eigenbeobachtung unerwünschte Sensitivität der Dimensionen auf Störgrößen (z.B. soziale Erwünschtheit, Lenkungsintention, Tendenz zur Mitte) durch zwei Maßnahmen verringert: Erstens ist die Skala durch den Befragten nicht unmittelbar erkennbar, sodass "strategische" Antworten erschwert werden. Zweitens beziehen sich die der Skala unterliegenden Items auf sehr konkrete Sachverhalte, welche bei aufrichtiger Beantwortung keinen Interpretationsspielraum zulassen

Steuerung der im Interessenmittelpunkt stehenden abhängigen Variablen *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* abgeleitet werden²²².

Die im adjustierten Bezugsrahmen vermuteten Interdimensionenzusammenhänge sollen weitgehend dem von Hackman et al. formulierten Modell entsprechen. Abweichungen ergeben sich zum einen aus den veränderten bzw. neu aufgenommenen Dimensionen und dem empirisch begründeten Zweifel an der Wirkungsweise der Mediatoren (vgl. Kapitel 2.5.3.3). Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wird neben der indirekten (medierten) Wirkung der Kerndimensionen auf die Ergebnisvariablen auch deren direkte Wirkung vermutet und geprüft²²³. Unverändert zu Hackman et al. wird ein Zusammenhang zwischen den Kerndimensionen und den psychischen Erlebniszuständen vermutet.

Es wird weiterhin angenommen, dass die drei beschriebenen Zusammenhänge (horizontale Pfeile in Abbildung 10) moderiert werden durch die Moderatoren (Kontextfaktoren und *Entfaltungsbedürfnis*). Die Moderationsfunktion beeinflusst dabei die Stärke der drei Zusammenhänge, d.h. je stärker die *Kontextzufriedenheit* bzw. das *Entfaltungsbedürfnis* ausgeprägt ist, desto stärkere Zusammenhänge werden zwischen den Kerndimensionen, Mediatoren und Ergebnisvariablen vermutet.

Abbildung 10 gibt einen schematischen Überblick über die beschriebenen Hauptzusammenhänge. Die im Einzelnen zu prüfenden Interdimensionenzusammenhänge ergeben sich aus den Hauptgruppen der Einzeldimensionen (vgl. Abbildung 8).

²²² Dies setzt, wie angedeutet, jedoch zusätzlich zur ungerichteten empirischen Zusammenhangsbestätigung auch die Überprüfung der Kausalität voraus, d.h., Interdimensionenkorrelationen sind eine notwendige, aber nicht ausreichende Voraussetzung für fundierte Interventionsmaßnahmen

²²³ Dies steht im Einklang mit dem Modell von Hackman et al., welches dem indirekten Zusammenhang lediglich eine stärkere Prädiktionskraft als dem direkten Zusammenhang einräumt

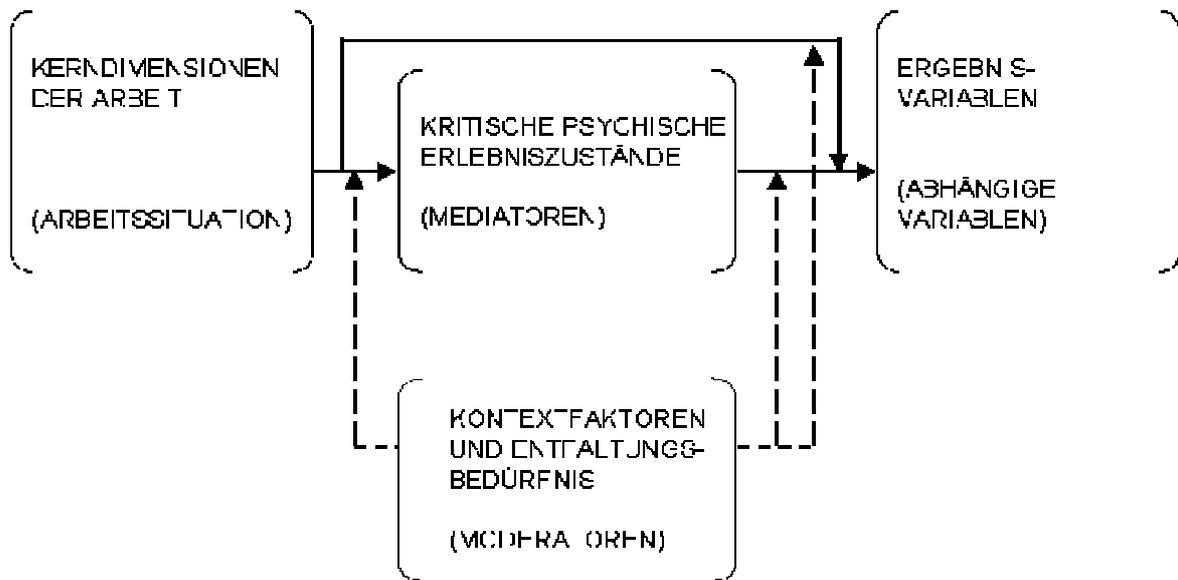


Abbildung 10: Interdimensionenzusammenhänge im Bezugsrahmen (schematisch)

5 METHODE

Ziel des vorliegenden Kapitels (5) ist die Beschreibung der für die empirischen Untersuchungen herangezogenen Instrumente, des Datenerhebungsprozesses und der Stichprobe als Voraussetzung für die Ergebnisdarstellung im Folgekapitel. Hierbei wird an die Paradigmen der klassischen Testtheorie angeknüpft. Der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit von Forschungsweg und Forschungsergebnissen wurde besondere Bedeutung beigemessen, um die Verwertbarkeit des Erkenntnisgewinns für anschließende oder replizierende Forschungsvorhaben zu ermöglichen.

5.1 Instrumente und Datenerhebung

Zu den für vorliegende Arbeit wichtigsten Instrumenten zählen der entwickelte Fragebogen zur Operationalisierung des adjustierten JCM und der zur Beurteilung der Projektleistung eingesetzte Bewertungsbogen der Berater der untersuchten Beratungsgesellschaft. Der Fragebogen zur Leistungsbeurteilung wurde im Gegensatz zu erstgenanntem Fragebogen nicht eigens für das Forschungsvorhaben entwickelt, sondern ist, in stetiger Überarbeitung, seit einer Reihe Jahren als Leistungsbeurteilung im Gebrauch des Unternehmens. Die dem Fragebogen zu Grunde liegenden Dimensionen stellten sich wegen der sehr breiten und vielschichtig betrachteten Leistungsaspekte (vgl. Kapitel 5.1.2) als geeignet für die Forschungsziele heraus. Die mit den unternehmensinternen Leistungsbeurteilungen vorliegenden Bewertungsdaten ließen sich mit den ermittelten Daten des Fragebogens verknüpfen.

Der erforderlichen zeitlichen Synchronität der aus zwei separaten Erfassungsinstrumenten stammenden Datenbasis wurde dadurch Rechnung getragen, dass derselbe kalendarische Beobachtungszeitraum für Fragebogen und

Leistungsbeurteilungen (sechs Monate) gewählt wurde²²⁴. Das ist eine gute Voraussetzung, um auf gültige (Kausal-)Zusammenhänge zwischen den dispositiven und affektiven Motivations- bzw. Zufriedenheitsaspekten und den Leistungsbeurteilungen zu schließen.

Zur statistischen Auswertung wurden die Programme Inquiry Survey Server 7.5, SPSS 14.0, AMOS, LISREL, MS-Excel und MS-Access in jeweiliger Parametrisierung verwendet.

5.1.1 Fragebogen und Datenerhebung

Die Dimensionen²²⁵ des adjustierten und erweiterten Bezugsrahmens (vgl. Kapitel 4) sind in einem für die vorliegende Untersuchung entwickelten Fragebogen abgebildet²²⁶.

Ziel des Fragebogens ist die standardisierte Ermittlung der wahrgenommenen Arbeitsplatzcharakteristika (Kerndimensionen), der subjektiven Arbeitserlebnisse und deren kognitiven Verarbeitung (Mediatoren) sowie der empfundenen Zufriedenheit und Motivation (Ergebnisvariablen, Moderatoren) bei Beratern.

Eine Neuerstellung des Fragebogens war erforderlich, da die verfügbaren Varianten des JDS vor allem in den operativen Aspekten nicht adäquat schienen (vgl. Kapitel 3.2ff.). Der ursprünglich beabsichtigte Einsatz eines der bereits existierenden und validierten Instrumente schien aus Sicht des Autors mit dem Risiko behaftet, dass der verwertbare Rücklauf hinsichtlich der erhofften Quantität²²⁷ und Vollständigkeit nicht zufrieden stellend ausfallen würde (vgl. Kapitel 3.3). Vor der Neuformulierung von Items wurde dennoch

²²⁴ Der entwickelte Fragebogen zum Bezugsrahmen bezieht sich dabei explizit auf den Zeitraum, für den die Leistungsbeurteilungen verfügbar sind. Der Zeitraum umfasst sechs Monate unmittelbar vor Versand und Bearbeitung des Fragebogens

²²⁵ Mit Ausnahme der mittels separaten Beurteilungsverfahrens erfassten Werte der Skala *Arbeitseffektivität*

²²⁶ Die Items des Fragebogens sind im Anhang wiedergegeben (vgl. Anlage 1)

²²⁷ Zur Durchführung der Statistiken wurden mit spezieller Berücksichtigung der erforderlichen Freiheitsgrade ca. 150 vollständige Datensätze als erforderlich erachtet, um ein tragfähiges Signifikanzniveau der Aussagen abzusichern

zunächst die Verwendbarkeit bereits validierter Items aus existierenden Fragebogen (z.B. KIL et al., 2000) geprüft, über eine z.T. modifizierte Übernahme wurde fallweise entschieden.

Der erstellte Fragebogen umfasst 66 Items²²⁸, die in deutscher Sprache neutral und auf Grund der Zeitrestriktion für die Beantwortung (vgl. Kapitel 3.2.1) in knapper Form gehalten sind. Auf einer graphisch abgesetzten 5er-Likert-Skala wird der Grad des Zutreffens bzw. der Zustimmung der Aussage markiert²²⁹. Ein Zusatzfeld ("N/A") ermöglicht die Nichtbeantwortung von Items, was insbesondere wegen der Aussagen zur Zufriedenheit mit den Vorgesetzten ratsam schien. Die Anweisung zu Beginn jeder Seite bzw. jedes Fragenblocks gibt keinen Hinweis auf die dem Item zu Grunde liegende Dimension. Im Allgemeinen, jedoch nicht ausnahmslos, sind die Items entsprechend ihrer Zugehörigkeit zur Dimension gruppiert angeordnet. Die laufende Nummerierung erfolgt innerhalb einer Gruppenkennziffer zur besseren Absetzung der Aussagenblöcke²³⁰.

Um der Reisetätigkeit und der dezentralen Projektstandorte der Berater gerecht zu werden, wurde der Fragebogen im unternehmensinternen Kommunikationssystem online bereitgestellt. Die HTML-programmierte Benutzeroberfläche²³¹ ermöglichte eine ortsungebundene Onlinebearbeitung des Fragebogens auch bei geringen Übertragungsbandbreiten²³². Antworten wurden durch Anklicken des Wertes auf der Likert-Skala neben der zu bewertenden Aussage automatisch in eine zentrale Datenbank

²²⁸ Nach Faktorenanalysen wurden acht Items ladungsbedingt eliminiert, zwei weitere Items wurden zur Verbesserung der Dimensionsgüte aus statistischen Gründen eliminiert (vgl. hierzu Kapitel 6.1ff.). Eine methodisch an sich wünschenswerte separate faktorenanalytische Validierung des Fragebogens vor der Hauptuntersuchung erwies sich nach Abstimmung mit der Personalabteilung des Beratungsunternehmens als nicht durchführbar

²²⁹ Skalierung der Items A1 bis B14: 5 = Aussage trifft zu; 3 = Aussage trifft teilweise zu; 1 = Aussage trifft überhaupt nicht zu (die Werte 4 und 2 sind Zwischenstufen und nicht weiter bezeichnet. Skalierung der Items C1 bis C29: 5 = Stimme voll und ganz zu; 3 = Stimme teilweise zu; 1 = Stimme überhaupt nicht zu

²³⁰ Bezeichnung A (Kerndimensionen), B (Mediatoren) oder C (Ergebnisvariablen bzw. Moderatoren) zuzüglich laufender Nummer innerhalb der Kategorie

²³¹ Es wurde das Programm WebQuestionnaire verwendet

²³² Dies ermöglichte die Bearbeitung des Fragebogens ohne Bearbeitungszeiteinbußen am Laptop per Mobilfunkübertragung

eingetragen. Die Onlinebearbeitung ermöglichte eine Unterbrechung der Bearbeitung des Fragebogens. Die Bearbeitungszeit war auf 10 Minuten ausgelegt²³³. Die Eingabe von Stamm- und anderen personenabhängigen Bewegungsdaten durch den Interviewten war nicht erforderlich, da die Steuerungssoftware die Fragebogen persönlich zuordnet, sodass eine nachträgliche Verknüpfung mit elektronisch verfügbaren Daten möglich war²³⁴. Was diese automatische Verknüpfung angeht, konnte den Befragten (auch unter Einschaltung des unternehmensinternen Datenschutzbeauftragten) eine strikte Anonymisierung garantiert werden.

Mit Eröffnung der Datenbank wurde zeitgleich eine elektronische Aufforderung (e-Mail) zur Teilnahme an der Umfrage versandt. Die Datenbank stand ca. drei Wochen für die elektronischen Einträge offen²³⁵. Zehn Tage nach der ersten Aufforderung wurde ein Erinnerungsmail an jene Berater verschickt, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht geantwortet hatten. Mit der Verlosung von Preisen wurden Anreize zur Beantwortung der Fragebögen gesetzt.

Es war weder dem Autor noch dem Unternehmen zu irgendeiner Zeit der Arbeit möglich, die individuell codierten, jedoch anonymisierten Datensätze bestimmten Personen zuzuordnen. Auch die Verknüpfung der Fragebogenergebnisse mit den weiteren Stamm- und Bewegungsdaten erfolgte über den anonymisierten Code.

²³³ Die tatsächliche durchschnittliche Bearbeitungszeit der vollständig ausgefüllten Fragebogen betrug 10,5 Minuten

²³⁴ Zu den nachträglich verknüpften Daten zählten die Leistungsbeurteilungen aus den Projekten der vergangenen 2 Jahre (Skala *Arbeitseffektivität*) sowie die persönlichen Stammdaten von Beurteiler und Beurteilten (Eintrittsdatum, Funktionsstufe, Geschlecht, Geschäftsbereich, Geburtstag) und projektspezifische Bewegungsdaten (Projektnummer, Projektdauer, Kapazität, beurteilte Einzel-Items, Datum der Einreichung der Beurteilung, ausgeübte Funktionsstufe des Beurteilten auf dem Projekt)

²³⁵ Der schriftlichen Aufforderung zur Teilnahme an der Umfrage per E-Mail war neben dem Link zur Datenbankoberfläche auch ein individuelles, anonymisiertes elektronisches Anmeldepasswort beigefügt, mit dem sich der interviewte Berater online an der Datenbank anmeldete

5.1.2 Leistungsbeurteilungen und Verarbeitung der Daten

Zur Erfassung der Dimension *Arbeitseffektivität* wurden standardisierte Routine-Leistungsbeurteilungen herangezogen, welche nach Abschluss jedes Beratungsprojekts²³⁶ für jeden Berater durch den inhaltlich vorgesetzten Projektverantwortlichen, unabhängig von vorliegender Arbeit, angefertigt werden. Dem Beratungsunternehmen dienen die Leistungsbeurteilungen zur individuellen Leistungsbeobachtung und Karriereförderung durch den organisatorisch-disziplinarisch vorgesetzten Partner²³⁷ und zur Bemessung der leistungsabhängigen Vergütungskomponente.

Ziel der Verwendung der aus den Leistungsbeurteilungen resultierenden Leistungsinformationen ist die differenzierte Betrachtung der (Dimension) *Arbeitseffektivität* im Bezugsrahmen des (adjustierten und erweiterten) JCM²³⁸. Die Differenzierung wird möglich durch die Betrachtung einzelner Leistungsaspekte oder Kombinationen von Leistungsaspekten, welche in ihrer Summe als *Arbeitseffektivität* definiert sind (vgl. Kapitel 1.3.3)²³⁹.

Der elektronische englischsprachige Leistungsbeurteilungsbogen des JCM umfasst acht einheitliche Dimensionen für alle Funktionsstufen (specialist knowhow, problem solutions, quality of work/organisation of work, behavior under pressure, client acceptance, client communication, know-how management, teamwork/social skills). Auf den höheren Funktionsstufen finden zusätzlich noch die Dimensionen "project Management"²⁴⁰ bzw. "leadership"²⁴¹ Anwendung²⁴². In Abhängigkeit der Funktionsstufe

²³⁶ Übersteigt die Projektdauer sechs Monate, so werden Zwischenbeurteilungen zu Stichtagsterminen erstellt

²³⁷ Dieser ist i.d.R. mit dem inhaltlich vorgesetzten Projektverantwortlichen nicht identisch

²³⁸ Die erläuterte differenzierte Betrachtung der *Arbeitseffektivität* ist allem Anschein nach ein Alleinstellungsmerkmal vorliegender Arbeit. Dem Autor liegen keine Informationen über vergleichbare Schwerpunktsetzungen anderer empirischer Untersuchungen mit Bezug zum JCM vor

²³⁹ Die verschiedenen Leistungsaspekte entsprechen den Dimensionen der Leistungsbeurteilung

²⁴⁰ Bei der Funktionsstufe *Senior Consultant*

²⁴¹ Bei der Funktionsstufe *Project Manager*

besteht jede Dimension aus drei bis elf Items. Der gesamte Beurteilungsbogen besteht aus 34 bis 42 Items (abhängig von der Funktionsstufe). Die Formulierung einzelner Items ist auf die jeweiligen hierarchischen Funktionsstufen der Beurteilten bezogen. Die Items sind unter den Dimensionsüberschriften als Aussage formuliert und werden vom Beurteiler entsprechend einer zentrierten, 5-stufigen Ordinalskala benotet²⁴³. Für nicht zutreffende Aussagen besteht die Möglichkeit, ein Zusatzfeld ("N/A") anzukreuzen²⁴⁴. Neben einer durchschnittlichen Gesamtnote können aus den entsprechenden Items Durchschnittsnoten für die Dimensionen gebildet werden.

Auf Grund unterschiedlicher Projekt­längen ist die Anzahl vorliegender Projektbeurteilungen (d.h. Leistungsbeurteilungen) je Berater trotz des fixen Beobachtungszeitraums nicht einheitlich. Im Falle mehrerer vorliegender Beurteilungen wurden die arithmetischen Mittel der Items über einen Zeitraum von sechs Monaten gebildet²⁴⁵. Damit soll einerseits vermieden werden, dass vom persönlichen Leistungsdurchschnitt eines Beraters abweichende Beurteilungen zu Verzerrungen führen, und andererseits die zeitliche Kongruenz von Leistung und den anderen erhobenen Dimensionen gewahrt bleiben.

²⁴² Um bei den statistischen Auswertungen nicht zwischen den Funktionsstufen unterscheiden zu müssen, wird im Weiteren von der Auswertung der beiden funktionsspezifischen Dimensionen abgesehen

²⁴³ Bewertungsskala (Original): A: The work performed always exceeded the requirements of this position; B: The work performed fully corresponded to the requirements of this position and often exceeded; C: The work performed fully corresponded to the requirements of this positions at all times; D: In part the work performed did not fully correspond to the requirements of this position; E: The work performed did not correspond to the requirements of this position. Significant improvement is necessary

²⁴⁴ Bezeichnung (Original): "This evaluation criterion is not applicable/not enough basis for judgment"

²⁴⁵ Es bleibt festzuhalten, dass die vorliegende Ordinalskala bei strenger mathematischer Betrachtung lediglich die Zahleuzuordnung zu einem empirischen Relativ darstellt, d.h. eine Mittelwertbildung im Prinzip unzulässig ist. Jedoch soll hier, der üblichen Forschungspraxis folgend, von einer perfiat-Messung ausgegangen werden, d.h. es wird angenommen, das Messinstrument sei so konstruiert, das es die Merkmale auf einer Intervallskala misst (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.69f.)

5.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Rücklaufquote der elektronischen Befragung betrug 65%, von 294 angeschriebenen Beratern antworteten 192. Ausgeschlossen wurden die Datensätze von 24 Beratern, welche nicht vollständig beantwortet waren bzw. über die keine Leistungsdaten vorlagen. Das Stichprobengesamt umfasst demnach 168 Berater-Datensätze aus dem deutschen Sprachraum.

Die Vollständigkeit eines Datensatzes wurde für jeden Berater separat als Mindestvoraussetzung für die statistische Berücksichtigung der Daten geprüft. Dazu zählt, dass mindestens eine standardisierte Leistungsbeurteilung für den Beobachtungszeitraum, sowie der vollständig ausgefüllte Fragebogen zur Erfassung der Arbeitsplatzcharakteristika, Mediatoren, Moderatoren und Ergebnisvariablen und personen-, projekt- und unternehmensspezifische Daten zur Klassifizierung und Differenzierung der Berater vorliegen²⁴⁶.

Zunächst werden nun die personen- bzw. unternehmensbezogenen Daten der Stichprobe dargestellt, anschließend die projektbezogenen Daten.

5.2.1 Personen- und unternehmensbezogene Charakteristika

Für jeden Berater dieser Stichprobe (N=168) wurden die folgenden personen- und unternehmensbezogenen Informationen ermittelt: Eintrittsdatum in das Unternehmen, Geschlecht, Funktionsstufe, organisationale Zugehörigkeit (Abteilung) und Alter.

Anhand des Eintrittsdatums lässt sich die Betriebszugehörigkeit ermitteln. Diese beträgt durchschnittlich 3,4 Jahre zum Zeitpunkt der Datenerhebung²⁴⁷. Der Median beträgt 3,1 Jahre, die Standardabweichung 1,99 Jahre, die kürzeste Betriebszugehörigkeit 0,5 Jahre,

²⁴⁶ Zeitraum vom 1.1.–30.6.2005

²⁴⁷ Zum Zeitpunkt der Umfrage betrug die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit aller Mitarbeiter der potenziellen Gesamtstichprobe (N=294) 3,6 Jahre

die längste 10,3 Jahre. Abbildung 11 zeigt die Verteilung der Betriebszugehörigkeit innerhalb der Stichprobe.

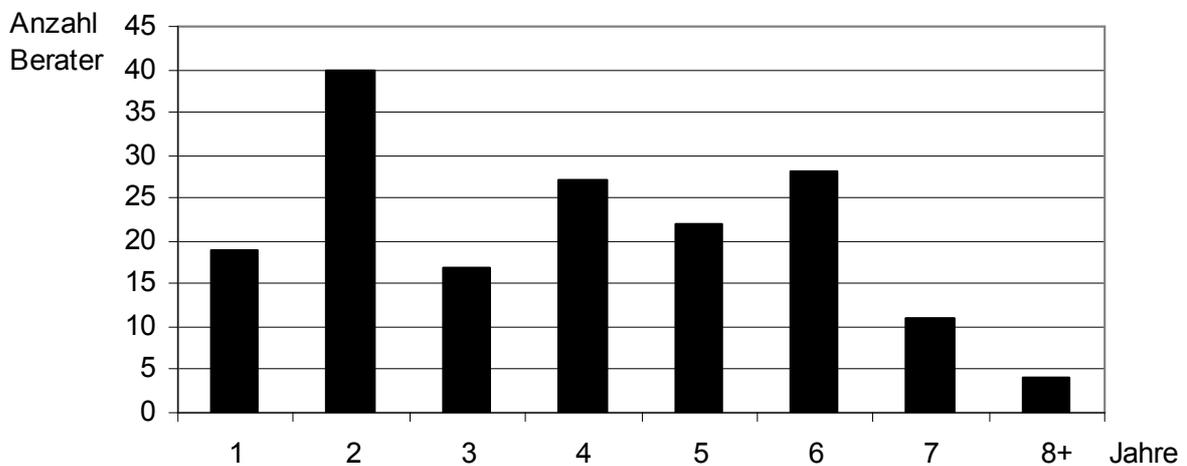


Abbildung 11: Stichprobenverteilung nach Betriebszugehörigkeit (in Jahren)

Von den 168 Beratern waren zum Zeitpunkt der Befragung 23 (14%) Frauen²⁴⁸ und 145 (86%) Männer.

Beobachtet wurden ausschließlich Berater²⁴⁹, d.h. Mitarbeiter mit unterstützenden Funktionen oder aus unterstützenden Prozessen sind nicht Bestandteil der Stichprobe. Alle Berater durchlaufen die Karriere- oder Funktionsstufen Junior Consultant (JC), Consultant (C), Senior Consultant 1 (SC1), Senior Consultant 2 (SC2), Project Manager 1 (PM1), Project Manager 2 (PM2). Die übliche Verweildauer je Funktionsstufe beträgt ein bis zwei Jahre. Quereinsteiger beginnen auf der Funktionsstufe, die ihrer Qualifikation entspricht. Disziplinarisch und inhaltlich werden Berater der Stufen JC, C, SC1, SC2 in wechselnder Besetzung und Zusammenstellung von Projekt Managern auf den Projekten

²⁴⁸ Zum Zeitpunkt der Umfrage betrug die durchschnittliche Frauenquote der potenziellen Gesamtstichprobe (N=294) 5%

²⁴⁹ Das schließt die Führungskräfte (Principal, Partner) aus

geführt. Tabelle 5 zeigt die Verteilung der Berater der Stichprobe auf die Funktionsstufen und den Anteil weiblicher bzw. männlicher Berater je Funktionsstufe. Die Verteilung entspricht der Struktur eines gesunden Beratungsunternehmens²⁵⁰.

Funktionsstufe	Anzahl weibliche Berater	Anzahl männliche Berater	% weiblich der Funktionsstufe	% männlich der Funktionsstufe	Berater gesamt der Funktionsstufe	% Berater gesamt der Funktionsstufe
JC	3	14	18%	82%	17	10%
C	11	32	26%	74%	43	26%
SC1	5	23	18%	82%	28	17%
SC2	2	26	7%	93%	28	17%
PM1	2	34	6%	94%	36	21%
PM2		16	0%	100%	16	10%
Summe	23	145	14%	86%	168	100%

Tabelle 5: Stichprobenverteilung nach Funktionsstufen

Das Beratungsunternehmen ist in Form einer Projekt-Matrix²⁵¹ organisiert²⁵². Die Bereiche zeigen neben der funktionalen oder industriespezifischen Ausrichtung Unterschiede in ihrem Werte- und Sozialgefüge. Dies kann durch unterschiedliche regionale Ansässigkeit der Unternehmensbereiche, durch die Persönlichkeit und den Führungsstil des Bereichsleiters und durch das bereichsspezifische Entwicklungsstadium und die damit verbundene Positionierung im Gesamtunternehmen begründet werden.

²⁵⁰ Eine Organisationsstruktur kann auf Grund der Verteilung der Mitarbeiter auf die Funktionsstufen bewertet werden. Eine Verteilung mit je einem Drittel Berater auf der Einstiegsstufe (JC, C), der Fortgeschrittenenstufe (C, SC1, SC2) und der Projekt Management Stufe (PM1, PM2) wird als gesund bezeichnet. Die Verteilung soll organisatorisch-generisches Organisationswachstum und eine durchschnittliche Führungsspanne von 3-5 Mitarbeitern je Projekt für Projekt Manager ermöglichen

²⁵¹ Eine Beschreibung dieser Organisationsform liefern Dichtl und Issing (vgl. DICHTL & ISSING, 1994, S.1432)

²⁵² Ländergesellschaften werden als eigener Geschäftsbereich geführt

Das Alter der Berater betrug zum Zeitpunkt der Datenerhebung durchschnittlich 32 Jahre. Der Median beträgt 32 Jahre, die Standardabweichung 3,15 Jahre, der jüngste Berater hat ein Alter von 25 Jahren, der älteste 45 Jahre. Tabelle 6 zeigt die Verteilung der Berater nach Altersklassen.

Alters- gruppe		weibliche Berater	männliche Berater	Berater gesamt
25-30	Anzahl Berater	13	35	48
	Durchschnittl. Alter	28.2	28.4	28.3
	Standardabweichung Alter	1.41	1.24	1.27
31-35	Anzahl Berater	7	93	100
	Durchschnittl. Alter	31.9	32.7	32.7
	Standardabweichung Alter	1.21	1.28	1.29
36-40	Anzahl Berater	3	15	18
	Durchschnittl. Alter	37.0	37.5	37.4
	Standardabweichung Alter	1.00	1.46	1.38
41+	Anzahl Berater		2	2
	Durchschnittl. Alter		43.0	43.0
	Standardabweichung Alter		2.83	2.83
Berater (gesamt)		23	145	168
Durchschnittliches Alter (gesamt)		30.4	32.3	32.1
Standardabweichung (gesamt)		3.34	3.15	3.23

Tabelle 6: Stichprobenverteilung nach Altersverteilung

5.2.2 Charakteristika der Projekte

Die Unternehmensberatung setzt die Berater auf Projekten ein. Diese variieren nicht nur inhaltlich und örtlich, sondern auch signifikant in der Projektdauer (vgl. Tabelle 7). Folglich haben Berater in einem definierten Beobachtungszeitraum eine unterschiedliche Anzahl Projekte absolviert und entsprechend eine unterschiedliche Anzahl an Projektbeurteilungen erhalten, welche am Ende eines jeden Projekts obligatorisch durch den Projektmanager oder eine übergeordnete Führungskraft erstellt werden.

Anzahl Projekte im Beobachtungszeitraum	5	4	3	2	1	Summe/ Durchschnitt
Anzahl Berater	1	7	34	65	61	168
in %	1%	4%	20%	39%	36%	100%
Durchschnittl. Projektdauer (in Wochen)	4	10	6	11	14	12
Standardabweichung Projektdauer	-	9.21	4.00	6.54	7.39	7.20

Tabelle 7: Stichprobenverteilung nach Anzahl Projekte je Berater und durchschnittliche Projektdauer

Die Anzahl der Projekte innerhalb des zur Beobachtung herangezogenen Zeitraums von sechs Monaten²⁵³ gibt Auskunft über die Anzahl verfügbarer Leistungsbeurteilungen und lässt Raum für Interpretationen der Projektumfänge und der Leistungstiefen. Projektumfang und Leistungstiefe sind wiederum bei der Leistungsbewertung zu berücksichtigen, unterschiedliche Niveaus erfordern unterschiedliche Schwerpunkte bei der Leistungsbewertung.

²⁵³ Januar bis Juni 2005

6 ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

Ziel dieses Kapitels ist die Darstellung des sequentiell gewonnenen Erkenntnisgewinns, der sich im Lauf des empirischen Forschungsprozesses eingestellt hat. Die Kapitelgliederung entspricht folglich dem tatsächlich vollzogenen Forschungsablauf. So können auch die von den Teilergebnissen abhängigen erforderlichen Entscheidungen hinsichtlich der jeweils anknüpfenden Folgeschritte vom Leser nachvollzogen werden. Erkennbar wird die Dynamik des vollzogenen empirischen Forschungsprozesses, welche sich auch in Abweichungen von einem zuvor erstellten Forschungsdesign ergab. Insbesondere musste das Vorhaben der Erstellung eines integrierten Gesamtmodells zur Ableitung operativer Steuerungsmaßnahmen aus den Zusammenhängen (vgl. Forschungsfrage F5) im Untersuchungsablauf aufgegeben werden.

Zunächst erfolgt die psychometrische Validierung des neu entwickelten Fragebogens (Kapitel 6.1ff.), welche die Basis für alle weiteren Untersuchungen ist. Die anschließende deskriptive Darstellung der Ergebnisse (Kapitel 6.2) ist erweitert um einen explorativen Exkurs (Kapitel 6.2.3) und den Ergebnisvergleich mit anderen JDS-Studien (Kapitel 6.2.4) zur Vertiefung des Verständnisses für den Datensatz und die Datenqualität. Es folgt der Versuch einer Abbildung der Zusammenhänge in einem Strukturgleichungsmodell (Kapitel 6.3). Die Ergebnisse dieses letzteren führten dazu, den Datensatz zunächst konfirmatorisch zu prüfen (Kapitel 6.4), was die Berücksichtigung von Konfidenzintervallen erfordert. Anschließend werden, wiederum angeregt durch die vorhergehenden Ergebnisse, vertiefende explorative Analysen einzelner Dimensions- und Zusammenhangsaspekte angestellt (Kapitel 6.5).

Kapitelübergreifend ist an dieser Stelle die zu Grunde liegende Einordnung, Be- und Verwertung der Skalierung der erhobenen Datensätze zu erläutern: Der strengen Skalentheorie folgend, verböte es sich, auf die vorliegenden Ordinalskalen die mathematischen Operationen für Intervallskalen anzuwenden. Dieser restriktiven Auslegung sei für die vorliegende Arbeit jedoch nicht gefolgt. Damit befindet man sich in guter Übereinstimmung mit der sozialwissenschaftlichen Praxis und auch der Übung der

neueren Testtheorie. So sei denn auch für den vorliegenden Datensatz die Anwendung mathematischer Operationen für Intervallskalen als praktikabel unterstellt (vgl. BORTZ, 1999, S.24). In diesem Sinn sei auch die anschließende Interpretation der Mittelwerte und der Differenzen zulässig.

6.1 Psychometrische Validierung des adjustierten JDS

Der entwickelte adjustierte Fragebogen wurde auf seine psychometrischen Eigenschaften und die Validität seiner Dimensionen mit einer konfirmatorischen Hauptachsen-Faktorenanalyse²⁵⁴ getestet. Zur Festlegung der Faktorenanzahl wurde das Kaiser-Kriterium²⁵⁵ herangezogen, die Rotation der Faktoren erfolgte nach dem Varimax-Kriterium²⁵⁶. Die Geeignetheit des Datensatzes zur Faktorenanalyse wurde anhand der Anti-Image-Kovarianz-Matrix und der Anti-Image-Korrelations-Matrix untersucht. Als Gütekriterien für die Geeignetheit der Stichprobe hinsichtlich der vorgesehenen statistischen Verfahren wurden das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium sowie das Measure of Sampling Adequacy herangezogen.

Der Datensatz wurde in die Gruppen Kerndimensionen, Mediatoren, Moderatoren und Ergebnisvariablen entsprechend der Gruppierung der Dimensionen eingeteilt (vgl. Kapitel 4.1 bzw. Fußnote 193) und separat getestet. Die separate Durchführung der Tests erfolgte, um die Komplexität des Datensatzes zu reduzieren²⁵⁷ und um die Wahrscheinlichkeit zufälliger Faktorladungen zu minimieren.

²⁵⁴ Auch bezeichnet als Principal Component Analysis (PCA)

²⁵⁵ Das Kaiser-Kriterium besagt, dass nur Faktoren mit einem Eigenwert >1 extrahiert werden. Dabei stellt der Eigenwert einen Maßstab für die durch den jeweiligen Faktor erklärte Varianz der Beobachtungswerte dar (vgl. BACKHAUS et al., 2000, S.288)

²⁵⁶ Die Rotation der Faktoren nach dem Varimax-Kriterium erfolgt so, dass die Varianz der quadrierten Ladungen pro Faktor maximiert wird (vgl. BORTZ, 1999, S.532)

²⁵⁷ Der für die Auswertung herangezogene Datensatz eines Beraters besteht aus 122 Datenfeldern (bestehend aus persönlichen Stamm- und Bewegungsdaten und den bereits gemittelten beweglichen Motivations-, Zufriedenheits- und Leistungsdaten). Bei vorliegender Stichprobe (N=168 Berater) ergibt dies rd. 20.000 Datenfelder

Die Ermittlung der Faktoren erfolgte in drei Schritten: Zunächst wurden für jede getestete Gruppe alle Items in die Analyse einbezogen und einer konfirmatorischen Hauptachsen-Faktorenanalyse unterzogen²⁵⁸. Die Resultate wurden auf ihre Sinnhaftigkeit geprüft. In einem zweiten Schritt wurden die Items mit hohen Kreuz- oder Mehrfachladungen²⁵⁹ oder geringer Diskriminanzauflösung eliminiert und Faktoren bei psychometrischer oder substanzieller Erforderlichkeit zusammengelegt bzw. eliminiert. In wenigen Einzelfällen wurden Items anderen Dimensionen zugeordnet, sofern die Item-Ladung es indizierte und es inhaltlich gerechtfertigt schien. Schließlich wurde eine abschließende Faktorenanalyse zur Bestimmung der Faktorladungen und der Gütekriterien der modifizierten Lösung durchgeführt.

Vorweg sei genommen, dass sich die in Kapitel 4 postulierten Dimensionen des erweiterten Bezugsrahmens in den endgültigen Faktorenanalysen bestätigt haben. Aus psychometrischer Sicht erschien ein Dimensionsausschluss oder eine Dimensionserweiterung nicht erforderlich. Als Gütekriterium der Faktoren wurde Cronbach's Alpha herangezogen, die Robustheit der Dimensionen wurde durch Modifikations-Indizes geprüft, gegebenenfalls wurden Items eliminiert, wenn dies zu einer Erhöhung der Dimensionsgüte führte.

Die Ergebnisse werden im Folgenden sowohl für die Ausgangs-Hauptachsen-Faktorenanalyse als auch für die abschließende Analyse je Dimensionsgruppe dargestellt. Die Spaltenmarkierungen kennzeichnen die Ladungen der in einen Faktor fließenden Items, die Zeilenmarkierungen kennzeichnen eliminierte Items.

6.1.1 Kerndimensionen

Tabelle 8 gibt einen Überblick über die extrahierten Faktoren der anfänglichen Hauptachsen-Faktorenanalyse für die Kerndimensionen.

²⁵⁸ Im Folgenden auch bezeichnet als *anfängliche* oder *ursprüngliche Analyse*

²⁵⁹ Auch bezeichnet als *cross loadings*

Die Faktorladungen zeigen, dass die Items A06 und A15 weder Diskriminanz zwischen den Faktoren noch ausreichend hohe Ladungen aufweisen, sie werden deswegen eliminiert²⁶⁰. Die Ergebnisse der ersten Faktorrotation zeigen, dass die Ladungen der Faktoren 3 und 5 nicht stark genug diskriminieren. Unter Berücksichtigung des substantiellen Gehalts der Items beider Faktoren scheint es plausibel, diese Faktoren zu einem Gesamtfaktor *Zielklarheit und Rückmeldung* zusammenzuführen. Eine Trennung der Dimensionen in *Rückmeldung durch die Arbeit* und *Rückmeldung durch andere* ist demnach entgegen dem ursprünglichen Postulat von Hackman et al. (z.B. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.167) nicht aufrechtzuhalten.

²⁶⁰ Die vollständigen Items sind im Anhang veröffentlicht (Anlage 1)

Item	Faktor						
	1	2	3	4	5	6	7
A01	.087	.052	.119	.608	-.087	-.028	-.055
A02	.084	.073	.111	.738	.118	-.103	-.041
A03	.023	-.027	-.041	-.066	-.052	.053	.557
A04	-.068	.027	.048	-.116	.112	.443	.029
A05	.300	.133	.110	.034	-.107	.652	.045
A06	.373	.288	.209	.107	-.106	.115	.250
A07	-.001	.732	.002	.054	.206	-.047	-.124
A08	-.080	.802	.055	.035	.214	-.014	-.059
A09	.135	.644	.046	.268	-.124	.138	.041
A10	.644	.111	.106	.135	-.030	.227	-.320
A11	.476	.178	.074	.343	.121	.111	-.221
A12	.657	.017	-.033	.070	.201	.108	.225
A13	.397	.013	.109	.038	.058	-.112	.063
A14	.194	.407	.018	-.058	-.058	.204	.081
A15	.082	.230	.281	.310	.105	-.091	.042
A16	.031	.154	.317	.118	.019	.028	-.004
A17	-.064	-.095	.515	.244	.313	.023	.123
A18	-.234	-.009	.477	.199	.240	.121	-.006
A19	.117	.146	.036	.009	.501	-.047	-.047
A20	.191	.039	.263	.026	.486	.202	-.062
A21	.265	.003	.639	.054	-.014	.052	-.004
A22	.391	.018	.736	-.053	-.041	.057	-.197
A23	.527	-.018	.456	-.028	.183	.073	-.105

Tabelle 8: Faktorladungen der anfänglichen Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Kaiser-Normalisierung (Kerndimensionen)

Damit ergibt sich für die Kerndimensionen eine 6-Faktorlösung (vgl. Tabelle 9), welche 44,2% der Varianz aufklärt. Das "Kaiser-Meyer-Olkin" Kriterium (KMO)²⁶¹ beträgt KMO=0,71 und stuft somit die zu Grunde liegenden Ausgangsvariablen insgesamt als "middling" (KAISER & RICE, 1974, S.111f.) d.h. "ziemlich gut" (BACKHAUS et al., 2005,

²⁶¹ Das KMO ist die zwischen 0 und maximal 1 liegende Kenngröße eines Entscheidungsfindungsverfahrens zur Prüfung der Sinnhaftigkeit einer Faktoruntersuchung für alle Ausgangsvariablen (insgesamt). Es wird als das "beste zur Verfügung stehende Verfahren zur Prüfung [...]" der zu Grunde liegenden Ausgangsvariablen (BACKHAUS et al., 2005, S.276) bezeichnet

S.276) ein. Das Maß "Measures of Sampling Adequacy"²⁶² (MSA) beträgt bei den Einzelitems zwischen $MSA=.51$ und $MSA=.84$ und bestätigt dem Modell eine "mediocre" (KAISER & RICE, 1974, S.111f.). d.h. "mittelmäßige" (BACKHAUS et al., 2005, S.276) Geeignetheit. Der Bartlett Test²⁶³ ist auf einem Niveau von $p=0,000$ signifikant.

Cronbach's Alpha der Dimension *Autonomie* (Items A10, A11, A12; A13) beträgt $\alpha=.67$. Die Modifikationskennzahlen der Item-Statistik geben keinen Anlass zur Eliminierung einzelner Items zur Verbesserung der Dimensionsgüte.

Die Dimension *Wichtigkeit der Aufgabe* (Items A7, A8, A9, A14) weist Cronbach's Alpha von $\alpha=.73$ auf, dieses kann jedoch durch Eliminierung des Items A14 gesteigert werden auf $\alpha=.76$. Folglich wurde dieses Item in der endgültigen Faktorenanalyse weggelassen.

Für die Dimension *Zielklarheit und Rückmeldung* (Items A16, A17, A18, A21, A22, A23) errechnet sich Cronbach's Alpha von $\alpha=.70$ und kann durch Eliminierung eines Items (A16) Cronbach's Alpha auf $\alpha=.72$ verbessert werden.

Cronbach's Alpha der Dimension *Anforderungswechsel* (Items A1, A2) beträgt $\alpha=.69$. Eine Modifikation zur Verbesserung der Güte ist nicht möglich, da die Dimension nur aus zwei Items besteht.

Cronbach's Alphas der Dimensionen *Wertschätzung der Arbeit* (Items A19, A20) und *Aufgabengeschlossenheit* (Items A1, A2) betragen sehr niedrige $\alpha=.42$ bzw. $\alpha=.41$.

²⁶² Das MSA ist die zwischen 0 und maximal 1 liegende Kenngröße eines Beurteilungsverfahrens der Geeignetheit der Ausgangsvariablen einer Faktoruntersuchung. Während das KMO die Geeignetheit von Variablen insgesamt berechnet, wird mit dem MSA jede einzelne Variable in der Anti-Image-Korrelationsmatrix der Ausgangsvariablen betrachtet (vgl. BACKHAUS et al., 2005, S.276). Der gebräuchliche, von Kaiser und Rice (KAISER & RICE, 1974) vorgeschlagene Beurteilungsrahmen wird auch zur Bewertung des MSA herangezogen

²⁶³ Der Bartlett's Test of Sphericity überprüft die (Null-)Hypothese, daß die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit entstammt, in der die Variablen unkorreliert sind. Bei einem Signifikanzniveau von $p=0,000$ ist davon auszugehen, dass die Variablen der Erhebungsgesamtheit mit einer Wahrscheinlichkeit von 100,00% korreliert sind (vgl. BACKHAUS et al., 2005, S.274f.)

Item	Faktor					
	1 Autonomie	2 Wichtigkeit der Arbeit	3 Zielklarheit & Rückmeldung	4 Anforderungs- wechsel	5 Wert- schätzung	6 Aufgabenge- schlossenheit
Cronbachs Alpha	.67	.76	.72	.69	N/A	N/A
A01	.103	.064	.130	.630	-.084	-.050
A02	.105	.088	.122	.738	.121	-.119
A04	-.057	.022	.055	-.115	.114	.449
A05	.327	.132	.113	.026	-.122	.627
A07	.023	.793	.031	.051	.174	-.088
A08	-.075	.800	.065	.030	.201	-.013
A09	.128	.603	.030	.242	-.105	.168
A10	.667	.125	.116	.110	-.044	.173
A11	.525	.202	.087	.322	.090	.074
A12	.584	.019	-.018	.067	.166	.112
A13	.383	-.003	.078	.013	.050	-.079
A14	.188	.388	.003	-.061	-.053	.215
A16	.049	.142	.299	.098	.019	.050
A17	-.064	-.105	.503	.229	.322	.044
A18	-.219	.005	.504	.190	.218	.124
A19	.130	.138	.021	-.008	.523	-.041
A20	.226	.048	.268	.015	.474	.189
A21	.273	.006	.646	.049	-.024	.025
A22	.431	.032	.740	-.069	-.068	.004
A23	.549	-.019	.449	-.036	.188	.025

Tabelle 9: Endgültige Faktorladungen der Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Kaiser-Normalisierung (Kerndimensionen)

6.1.2 Mediatoren

Tabelle 10 gibt einen Überblick über die extrahierten Faktoren der anfänglichen Hauptachsen-Faktorenanalyse für die Mediatoren.

Die ursprüngliche Faktorenanalyse mit allen Mediator-Items erklärte 37,9% der Varianz und weist akzeptable Gütekriterien aus. Die Ladungen der Items B2 und B8 weisen hohe Kreuzladungen aus (vgl. Tabelle 10), beide wurden mit der abschliessenden Faktorenanalyse eliminiert (vgl. Tabelle 11).

Item	Faktor			
	1	2	3	4
B01	.072	.697	.066	.182
B02	-.002	.330	-.086	.139
B10	.091	.121	-.100	.603
B03	.071	-.185	.482	-.231
B04	.489	.107	.260	-.045
B11	.600	-.115	.212	.080
B12	.815	.071	-.112	-.088
B05	-.129	.312	-.362	.082
B06	-.030	.552	-.267	.100
B07	.022	.571	-.396	-.118
B08	-.083	.130	-.288	.107
B09	.000	.261	-.221	.409
B13	.643	-.055	.242	.270
B14	.253	-.041	.575	-.016

Tabelle 10: Faktorladungen der anfänglichen Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Kaiser-Normalisierung (Mediatoren)

Die abschließende 4-faktorielle Lösung (vgl. Tabelle 11) erklärt 42,0% der Varianz. Das KMO beträgt $KMO=0,72$ womit die zu Grunde liegenden Ausgangsvariablen insgesamt als "middling" (KAISER & RICE, 1974, S.111f.) angesehen werden können. Das MSA beträgt auf Ebene der Items zwischen $MSA=.58$ und $MSA=.81$ für alle Variablen und bestätigt dem Modell im schlechtesten Fall eine "mediocre" Geeignetheit. Der Bartlett Test ist auf einem Niveau von $p=0,000$ signifikant.

Die neue Dimension *Überbeanspruchung* (Items B4, B11, B12, B13) weist Cronbach's Alpha von $\alpha=.73$ aus. Die Modifikations-Indizes belegen, dass keine Verbesserung der Dimensionsgüte erzielbar ist, wenn ein oder mehrere Items weggelassen werden.

Cronbach's Alpha der Dimension *Wissen um Ergebnisse* (Items B1, B5, B6, B7) beträgt $\alpha=.65$, eine Verbesserung durch Weglassen von Items ist nicht möglich.

Cronbach's Alphas der Dimensionen *Erlebte Bedeutsamkeit* (Items B3, B14) und ebenso von *Erlebte Verantwortlichkeit* (Items B9, B10) konnten rechnerisch nicht ermittelt

werden²⁶⁴. Die einzelnen Ladungen der jeweiligen Items werden aber als diskriminierend und gerade noch ausreichend hoch erachtet, um die Dimensionen zu verwenden.

Item	Faktor			
	1 Überbean- spruchung	2 Wissen um Ergebnisse	3 Erlebte Bedeutsam- keit	4 Erlebte Verantw- ort- lichkeit
Cronbachs Alpha	.73	.65	N/A	N/A
B01	.065	.619	.160	.258
B10	.084	.081	-.047	.570
B03	.079	-.216	.437	-.261
B04	.493	.065	.285	-.064
B11	.594	-.131	.199	.077
B12	.827	.102	-.120	-.073
B05	-.142	.368	-.286	.139
B06	-.040	.561	-.179	.179
B07	.007	.684	-.267	-.049
B09	-.008	.250	-.171	.468
B13	.642	-.114	.222	.274
B14	.256	-.127	.573	-.039

Tabelle 11: Endgültige Faktorladungen der Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Kaiser-Normalisierung (Mediatoren)

6.1.3 Moderatoren

Das Ergebnis der ursprünglichen Faktorenanalyse der Moderatoren legt eine 6-faktorielle Lösung nahe (vgl. Tabelle 12).

Auf Grund hoher Kreuzladungen wurden die Items C16 und C25 eliminiert.

²⁶⁴ Das verwendete Programm SPSS kann den Wert auf Grund einer negativen mittleren Kovarianz zwischen den Items nicht ausweisen. Ein sich daraus theoretisch ergebender negativer Wert wäre u.E. nicht sinnvoll interpretierbar

Item	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
C12	.564	.070	.312	.093	-.142	.051
C13	.433	.047	.137	.198	-.093	.532
C14	.697	.362	.023	.347	.073	.025
C15	.161	.092	.247	.581	.065	.146
C16	-.026	-.003	-.038	-.052	-.318	.337
C17	.144	.085	.243	.547	-.072	-.156
C18	.421	.028	.288	-.047	.027	-.030
C19	.456	-.032	.016	.095	.040	.022
C20	.177	-.020	.632	.225	.099	.110
C21	.348	.125	.303	.402	-.018	.049
C22	.121	-.020	.594	.201	.066	-.014
C23	.092	.591	-.166	.001	.033	-.122
C24	-.046	.763	.005	.080	.027	.079
C25	.237	.236	-.095	.212	-.0351249	0
C26	.120	.673	.239	.124	.073	.049
C27	.062	-.024	.241	-.297	.390	-.134
C28	-.107	-.011	.082	.048	.605	-.008
C29	.081	.145	-.056	-.035	.717	-.030

Tabelle 12: Faktorladungen der anfänglichen Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Kaiser-Normalisierung (Moderatoren)

Die anschließende Faktorenanalyse erklärt mit vier Faktoren 38,9% der Gesamtvarianz (vgl. Tabelle 13). Das KMO beträgt $KMO=0,72$, somit sind die zu Grunde liegenden Ausgangsvariablen insgesamt als "middling" einzustufen. Die MSA der Items betragen zwischen $MSA=.53$ und $MSA=.81$ und bezeugt dem Modell bis auf einen Einzelfall (Item C27: $MSA=.53$) eine "mediocre" Geeignetheit. Der Bartlett Test ist auf einem Niveau von $p=0,000$ signifikant.

Cronbach's Alpha der Dimension *Karriere und Gehalt* (Items C15, C17, C20, C21, C22) beträgt $\alpha=.71$.

Die Dimension *Führungsstil* (Items C12, C13, C14, C18, C19) weist Cronbach's Alpha von $\alpha=.69$ aus, ebenso wie die Dimension *Work-Life-Balance* (Items C23, C24, C26).

Cronbach's Alpha der Dimension *Bedürfnis nach Entfaltung* (Items C27, C28, C29) beträgt $\alpha=.58$.

Keine der Moderatordimensionen kann durch Weglassen eines Items in der Dimensionsgüte gesteigert werden.

Item	Faktor			
	1 Karriere & Gehalt	2 Führungsstil	3 Work-Life Balance	4 Bedürfnis nach Entfaltung
Cronbachs Alpha	.71	.69	.69	.58
C12	.307	.550	.032	-.095
C13	.276	.429	.052	-.151
C14	.220	.721	.420	-.007
C15	.526	.203	.142	-.026
C17	.468	.154	.126	-.105
C18	.203	.382	-.023	.101
C19	.058	.473	-.021	.049
C20	.653	.177	-.074	.144
C21	.496	.356	.136	-.064
C22	.570	.133	-.059	.118
C23	-.137	.081	.623	.020
C24	.089	-.046	.735	.006
C26	.289	.111	.623	.091
C27	.004	.028	-.085	.522
C28	.083	-.089	.034	.547
C29	-.054	.066	.183	.642

Tabelle 13: Endgültige Faktorladungen der Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Kaiser-Normalisierung (Moderatoren)

6.1.4 Ergebnisvariablen

Mit der ursprünglichen Faktorenanalyse wurde zunächst eine 3-Faktoren-Lösung ermittelt (vgl. Tabelle 14). Die Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* war auf Grund der

bereits vorhandenen Verfügbarkeit der Daten nicht Gegenstand der Befragung und wurde in diesem Zusammenhang keiner Faktorenanalyse unterzogen²⁶⁵.

Das Item C11 wurde auf Grund unzureichender Diskriminanz zwischen den Dimensionen eliminiert. Insgesamt legten die geringen Ladungen eine Reduzierung auf zwei Faktoren nahe.

Item	Faktor		
	1	2	3
C01	.621	.201	-.247
C02	.592	.090	-.101
C03	.613	.059	-.053
C04	.285	.933	.017
C05	.500	.369	-.030
C06	.592	.150	.059
C07	.594	.098	.133
C08	.057	-.045	.429
C09	-.142	-.064	.594
C10	.447	.227	-.107
C11	-.047	-.188	.116

Tabelle 14: Faktorladungen der anfänglichen Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Kaiser-Normalisierung (Ergebnisvariablen)

Die abschließende Analyse mit zwei Faktoren (vgl. Tabelle 15) erklärt 38,3% der Gesamtvarianz. Das KMO beträgt $KMO=0,82$ und stuft somit die zu Grunde liegenden Ausgangsvariablen wiederum insgesamt als "meritorious" (KAISER & RICE, 1974, S.111f.), d.h. "verdienstvoll" (BACKHAUS et al., 2005, S.276) ein. Das MSA der Items beträgt zwischen $MSA=.51$ und $MSA=.88$ für alle Variablen, die Geeignetheit ist in einem Fall (Item C8) "kläglich", sonst aber mindestens "mediocer". Der Bartlett Test ist auf einem Niveau von $p=0,000$ signifikant.

²⁶⁵ Gleichwohl wäre für die separate Fragestellung, ob die vom Unternehmen verwendete Leistungsbeurteilung psychometrisch valide ist (d.h., ob er die vorgegebenen Leistungsaspekte auch tatsächlich gemessen werden) eine Faktorenanalyse interessant

Cronbach's Alpha der Dimension *Zufriedenheit* (Items C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C10) beträgt $\alpha=.80$. Die Modifikations-Indizes legen keine Eliminierung von Items zur Verbesserung der Dimensionsgüte nahe.

Die Dimension *Interne Motivation* (Items C8, C9) weist Cronbach's Alpha von $\alpha=.40$ aus.

Item	Faktor	
	1 Zufriedenheit	2 Interne Motivation
Cronbachs Alpha	.80	.40
C01	.651	-.257
C02	.574	-.086
C03	.580	-.055
C04	.535	-.072
C05	.616	-.053
C06	.610	.071
C07	.585	.126
C08	.047	.466
C09	-.148	.549
C10	.507	-.124

Tabelle 15: *Endgültige Faktorladungen der Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Kaiser-Normalisierung (Ergebnisvariablen)*

6.2 Deskriptive Ergebnisse

Die folgenden Kapitel beschreiben die Ergebnisse der Umfrage (vgl. Kapitel 6.2.1) und des verwendeten Leistungsdatensatzes (Kapitel 6.2.2). Ein Exkurs zeigt beobachtbare Auffälligkeiten bei Dimensionszusammenhängen in Teilstichproben in denen einige Dimensionen eine besonders starke oder schwache Ausprägung ausweisen (Kapitel 6.2.3). Die Bildung dieser Teilstichproben folgte dem explorativen Interesse, den Zusammenhang von extremen Ausprägungen einzelner Dimensionen mit jenen anderer Dimensionen zu erkunden (z.B.: Welche besonderen Dimensionszusammenhänge sind

bei Beratern beobachtbar, die über ein besonders hohes (oder niedriges) *Bedürfnis nach Entfaltung*, etc. verfügen?). Anschließend wurden die deskriptiven Ergebnisse der Umfrage mit etablierten Normwerten aus anderen Erhebungen mit dem JDS verglichen (Kapitel 6.2.4).

6.2.1 Ergebnisse der Befragung

Tabelle 16 gibt einen Überblick über Mittelwerte, Standardabweichungen, Stichprobenvarianzen und Schiefen der ermittelten Dimensionen einschließlich der jeweiligen Kurtosis. Bis auf die Dimension *Arbeitseffektivität* stammen die zu Grunde liegenden Daten (N=168) aus der elektronischen Befragung der Berater; die Leistungsdaten der Dimension *Arbeitseffektivität* resultieren aus den Standard-Leistungsbeurteilungen. Die Skalen-Werte der *Arbeitseffektivität* sind die arithmetischen Mittel (\bar{x}) der bereits beschriebenen Leistungsaspekte²⁶⁶.

Die betrachteten Dimensionen²⁶⁷ sind annähernd normalverteilt, das Konfidenzniveau beträgt zwischen minimal $p=.84$ und maximal $p=.96$ ($\alpha=5\%$).

Die Dimensionsstärke kann bei dem Minimalwert von "1" interpretiert werden als "sehr schwach ausgeprägt" und bei dem Maximalwert von "5" als "sehr stark ausgeprägt". Der Median "3" nimmt den vor der Umfrage erwarteten neutralen, durchschnittlichen Erwartungswert ein; der tatsächlich eingetretene Durchschnittswert liegt darüber²⁶⁸.

Die Mittelwerte der Kerndimensionen zeigen, daß der *Anforderungswechsel* der Tätigkeit als besonders ausgeprägt wahrgenommen wurde, besonders schwach hingegen die *Aufgabengeschlossenheit*.

²⁶⁶ Vgl. Kapitel 5.1.2.

²⁶⁷ Hiermit meinen in diesem Kapitel die Kerndimensionen, die psychischen Erlebnisvariablen, die Moderatorvariablen und die Ergebnisvariablen (außer *Arbeitseffektivität*) verstanden

²⁶⁸ Die ausgewiesenen Bezeichnungen der Skalenstärke im Fragebogen sind abweichend zu der hier gewählten Formulierung (vgl. Kapitel 5.1.1), um die Interpretation zu erleichtern. Die Formulierung der Skalenstärke im Fragebogen ist abgestimmt auf die Formulierung der Items

Bei den Mittelwerten der psychischen Erlebniszustände fällt auf, dass die *Bedeutsamkeit der Arbeit* deutlich geringer eingestuft wird als die mit ihr einhergehende *Erlebte Verantwortlichkeit*. Sehr stark ausgeprägt ist *Wissen um Ergebnisse*. Die neue Skala der erlebten *Überbeanspruchung* weist zwar einen relativ geringen Mittelwert ($\bar{x}=3.257$) im Vergleich zu den anderen Erlebniszuständen aus, jedoch deutet die hohe Varianz ($s^2=.726$) auf ein sehr heterogenes Beanspruchungsniveau zwischen den Beratern hin.

Die Mittelwerte der *Kontextvariablen* sind im Vergleich zu den anderen Dimensionsgruppen niedrig. Da es sich bei allen drei Dimensionen um Zufriedenheitsaspekte handelt, ist der Ergebnisvergleich durch die Rangordnung der Dimensionen aussagekräftig. So kann festgehalten werden, dass die größte Unzufriedenheit bei der empfundenen *Work-Life-Balance* ($\bar{x}=2.160$) besteht, gefolgt von der *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* ($\bar{x}=3.181$) und der *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt* ($\bar{x}=3.352$). Die Dimension *Work-Life-Balance* weist über alle Dimensionen den niedrigsten Mittelwert aus, was auch an dieser Stelle auf Grund der dadurch erhöhten Interdimensionenvarianz als Hinweis auf die Richtigkeit der Aufnahme dieser neuen Dimension in das Modell interpretiert werden kann.

Das *Bedürfnis nach Entfaltung* hat, wie eingangs vermutet, einen sehr hohen Mittelwert ($\bar{x}=4.178$); der (hier jedoch nur bedingt sinnvolle) Vergleich des Mittelwertes mit anderen Dimensionen gibt Anlass zur Vermutung, dass ein hohes *Entfaltungsbedürfnis* ein typisches Persönlichkeitsmerkmal eines Beraters darstellt.

Bei den Ergebnisvariablen lassen die Mittelwerte den Schluss zu, dass die (*allgemeine*) *Zufriedenheit* tendenziell stärker ausgeprägt ist ($\bar{x}=3.855$) als die *Interne Motivation* ($\bar{x}=3.713$). Ein Vergleich mit dem niedrigeren Mittelwert der *Arbeitseffektivität* ($\bar{x}=3.581$) ist wegen deren völlig separater Erfassung, trotz ebenfalls 5-stufiger Bewertungsskala, nicht statthaft.

Die Schiefe der meisten Dimensionen ist leicht negativ, was auf eine moderate Linkslastigkeit hinweist. Ausnahme bildet die Dimension *Work-Life-Balance*, die eine

erkennbare Rechtslastigkeit ausweist, was auf den im Dimensionenvergleich ausgesprochen niedrigen Mittelwert zurückzuführen ist.

Skala	Mittelwert	Standard- abweichung	SP-Varianz	Kurtosis	Schiefe
Kerndimensionen der Arbeit					
Anforderungswechsel	4.18	0.69	0.47	0.30	-0.73
Aufgabengeschlossenheit	3.15	1.04	1.07	-0.49	-0.15
Wichtigkeit der Aufgabe	3.54	0.79	0.62	-0.64	-0.03
Autonomie	3.40	0.58	0.33	0.18	-0.26
Zielklarheit & Rückmeldung	3.54	0.65	0.42	0.38	-0.44
Wertschätzung der Arbeit	3.78	0.64	0.41	0.32	-0.49
Kritische psychische Erlebniszustände					
Erlebte Bedeutsamkeit	3.19	0.79	0.62	-0.34	0.16
Erlebte Verantwortlichkeit	3.60	0.81	0.65	0.57	-0.62
Wissen um Arbeitsergebnisse	3.74	0.54	0.30	-0.41	0.13
Überbeanspruchung	3.26	0.85	0.73	-0.36	-0.21
Ergebnisse					
Allg. Zufriedenheit	3.85	0.52	0.27	0.31	-0.29
Interne Motivation	3.71	0.72	0.52	0.24	-0.39
Arbeitseffektivität	3.58	0.25	0.06	1.63	-0.61
Kontextzufriedenheit					
Führungsstil	3.18	0.62	0.38	0.12	-0.16
Karriere & Gehalt	3.35	0.61	0.37	0.08	-0.07
Work-Life-Balance	2.16	0.81	0.65	-0.02	0.68
Bedürfnis nach Entfaltung					
	4.18	0.51	0.26	0.14	-0.32

Tabelle 16: Deskriptive Statistik der erhobenen Dimensionen

6.2.2 Leistungsdaten

Zunächst werden die Verteilungsparameter der zur Dimension *Arbeitseffektivität* aggregierten Leistungsdaten erläutert (vgl. Abbildung 12). Anschließend erfolgt die Beschreibung der Verteilungsparameter und der Ergebnisse der detaillierten und differenziert erfassten Leistungsteilaspekte, deren arithmetisches Mittel die Dimension *Arbeitseffektivität* bildet.

Die Kurtosis hat für vorliegenden Datensatz die wichtigste Bedeutung unter den Verteilungsparametern. Die Kurtosis beschreibt die Wölbung der Verteilung und zeigt für

die Dimension *Arbeitseffektivität* ein im Vergleich mit den anderen Dimensionen atypisches Verteilungsmuster (vgl Tabelle 16). Mit einem vergleichsweise hohen Wert von $k=1.634$ zeigt die Kurtosis dieser Dimension auf eine sehr spitze Verteilungskurve hin, was auch die sehr geringe Varianz ($s^2=.065$) erklärt. Dies lässt den Schluss zu, dass – bei aller Homogenität des Leistungsniveaus der Berater – die mit der 5-stufigen Leistungsskala gebotene Differenzierungsmöglichkeit durch die Beurteiler nur in sehr geringem Ausmaß genutzt wurde. Es bedeutet auch, dass auf Grund der geringen Streuung die hier verwendeten varianzerklärenden statistischen Methoden nur ein eingeschränktes Aufklärungspotenzial erschließen können. Dies ist zu bedauern vor dem Hintergrund eines Teilziels dieser Arbeit, nämlich einer intensiven Verwendung des bis dato vernachlässigten Leistungskriteriums als Validierungsgröße.

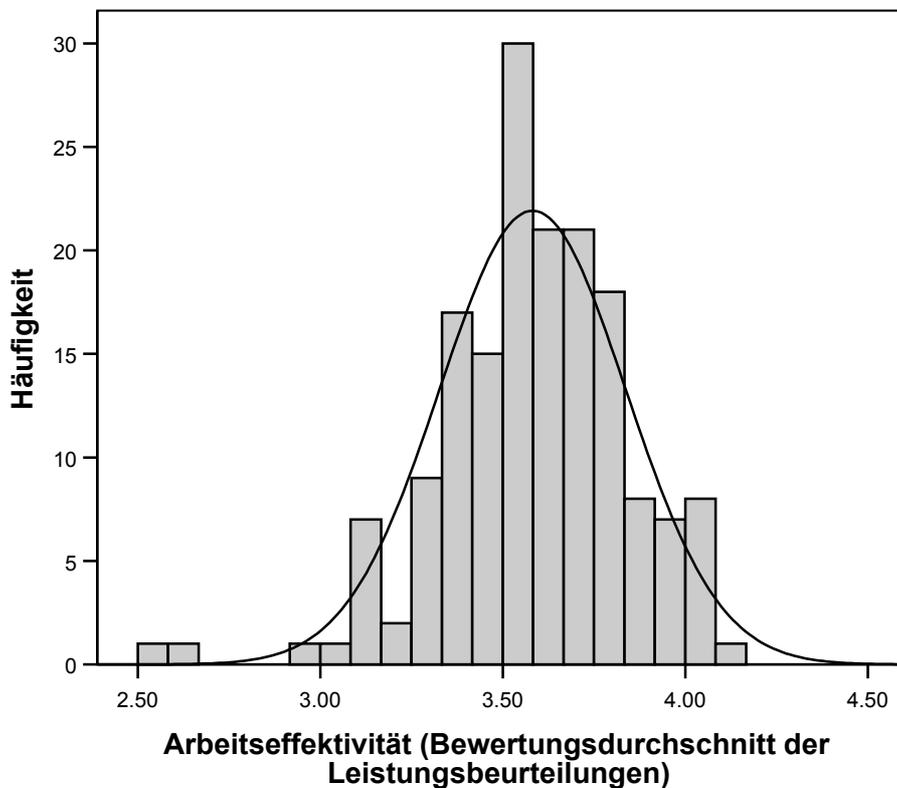


Abbildung 12: Histogramm der Dimension Arbeitseffektivität

Im Folgenden werden die Verteilungsparameter der einzelnen Leistungsaspekte dargestellt und erläutert.

Tabelle 17 zeigt die Verteilungsparameter Mittelwert, Standardabweichung, Stichprobenvarianz, Kurtosis und Schiefe der einzeln bewerteten Leistungsaspekte²⁶⁹, welche die Basis zur Berechnung der Dimension *Arbeitseffektivität* bilden. Alle Dimensionen sind nahezu normalverteilt, das Konfidenzniveau beträgt zwischen minimal $p=.92$ und maximal $p=.96$ ($\alpha=5\%$).

<i>Leistungsskala</i>	Mittelwert	Standard- abweichung	SP- Varianz	Kurtosis	Schiefe
Verhalten unter Belastungssituationen	3.831	0.367	0.135	0.303	0.139
Spezialwissen	3.716	0.416	0.173	0.266	0.217
Problemlösungskompetenz	3.692	0.324	0.105	0.296	-0.248
Soziale- und Gruppenarbeitskompetenz	3.685	0.387	0.150	2.558	-1.022
Qualität und Organisation der Arbeit	3.561	0.294	0.086	0.095	-0.499
Kundenakzeptanz	3.559	0.424	0.180	1.629	-0.945
Kommunikationskompetenz ggü. dem Kunden	3.495	0.519	0.269	0.988	-0.653
Wissensmanagement	3.419	0.521	0.271	3.079	-1.305
Arbeitseffektivität (Gesamtdurchschnitt)	3.581	0.255	0.065	1.631	-0.614

Tabelle 17: Deskriptive Statistik der Leistungsskala (Details der Leistungsaspekte)²⁷⁰

Die Ergebnisse aus Tabelle 17 zeigen zunächst, dass das "Verhalten unter Belastungssituationen" am besten bewertet ($x=3.831$) wurde, gefolgt vom "Spezialwissen" des Beraters ($x=3.716$) und dessen "Problemlösungskompetenz" ($x=3.692$). Zu den am niedrigsten bewerteten Leistungsaspekten zählen "Wissensmanagement" ($x=3.419$), die "Kommunikationskompetenz gegenüber dem Kunden" ($x=3.495$) und die "Kundenakzeptanz" ($x=3.559$). Die Bewertungen der "sozialen- und

²⁶⁹ Die betrachteten Einzelaspekte der Leistung sind beschrieben in Kapitel 1.3.3

²⁷⁰ Der Gesamtdurchschnitt umfasst auch die nicht aufgeführten Dimensionen "Projektmanagementkompetenz" und "Führungskompetenz" und weicht deshalb vom arithmetischen Mittel der hier aufgeführten Mittelwerte ab

Gruppenarbeitskompetenz" ($x=3.685$) sowie der "Qualität und Organisation der Arbeit" ($x=3.561$) liegen etwa auf Höhe des Gesamtdurchschnitts aller Leistungsaspekte ($x=3.581$).

Interpretierend kann trotz der geringen Bandbreite der Mittelwerte²⁷¹ bei der Bildung einer Rangreihenfolge der Mittelwerte beobachtet werden, dass Leistungsaspekte, welche keine Interaktion des Beraters erfordern, am höchsten ausgeprägt bzw. bewertet sind (Verhalten unter Belastungssituationen, Spezialwissen, Problemlösungskompetenz). Diesen drei Leistungsaspekten gemeinsam ist, dass sie weniger allgemein oder pauschal ausgelegt sind, vielmehr sind sie situationsspezifisch und konkret.

Weniger stark ausgeprägt sind hingegen allgemeinere, abstraktere Leistungsaspekte, welche unternehmensinterne Interaktion und Kommunikation erfordern (soziale- und Gruppenarbeitskompetenz; Qualität und Organisation der Arbeit). Am unteren Ende der Bewertungsskala stehen insbesondere Leistungsaspekte, welche die Interaktion und Kommunikation mit Kunden beschreiben (Kommunikationskompetenz gegenüber dem Kunden; Kundenakzeptanz).

6.2.3 Exkurs: Mittelwertvergleiche kontrollierter Dimensionen zwischen Teilstichproben

Tabelle 18 und Tabelle 19²⁷² zeigen die Verteilung der ermittelten Merkmalsausprägungen bei Teilstichproben, die eine besonders starke oder schwache relative Ausprägung einzelner Dimensionen haben. Dabei stellt Tabelle 19 eine Differenzierung und Präzisierung der Spalte "Ergebnisse/Arbeitseffektivität" dar: Die differenzierenden Leistungsaspekte der Dimension *Arbeitseffektivität* werden einzeln dargestellt. Die separat untersuchten Dimensionen werden hier als "kontrolliert" bezeichnet. Somit ist der Vergleich des Stichprobenmittelwertes einer kontrollierten

²⁷¹ Die Bandbreite (der Mittelwerte) beträgt lediglich $\Delta x=0.413$; das entspricht einer Ausnutzung des Bewertungsspielraums von lediglich 8,25% der 5-stufigen Skala

²⁷² Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die per Umfrage ermittelten Dimensionen (vgl. Tabelle 18) getrennt dargestellt von den detaillierten Leistungsaspekten (vgl. Tabelle 19)

Dimension mit dem entsprechenden Populationsparameter (Gesamtstichprobe) möglich. Dieses Vorgehen ist zwar typisch für die Prüfung von Unterschiedshypothesen, soll hier jedoch nur einem explorativen Erkenntnisgewinn zur Vertiefung des Datenverständnisses dienen²⁷³.

Zu diesem Zweck wurden Teilstichproben aus der Gesamtpopulation gebildet, die über Extremausprägungen (besonders stark bzw. besonders schwach) in kontrollierten Dimensionen verfügen²⁷⁴. Als Dichotomiekriterium wurde der Mittelwert der Dimension festgelegt. Zur besseren Veranschaulichung werden in Tabelle 18 und Tabelle 19 nur die jeweils gemittelten Dimensionswerte jener Berater ausgewiesen, welche in der kontrollierten Dimension zu den unteren bzw. oberen 20% zählen²⁷⁵. Als Referenzwert wird der entsprechende Dimensionsmittelwert der Gesamtstichprobe (Populationsparameter) herangezogen. Im Folgenden werden die stärksten Abweichungen von den Mittelwerten beschrieben, unabhängig davon, ob sie (augenscheinlich) plausibel erscheinen oder nicht. Es ist zu vermerken, dass diese Beobachtungen keine statistisch gerechtfertigten Aussagen zur Kausalität der Zusammenhänge zulassen.

So zeigt sich, dass Berater, deren *Bedürfnis nach Entfaltung* besonders stark ausgeprägt ist (obere 20%; N=46), deutlich zufriedener sind, eine stärkere *Verantwortlichkeit* für ihre Arbeit empfinden und weniger unter *Überbeanspruchung* leiden als der Durchschnitt der Gesamtstichprobe. Berater mit einem besonders niedrig ausgeprägten *Bedürfnis nach Entfaltung* (untere 20%; N=33) nehmen eine deutlich niedrigere *Aufgabengeschlossenheit* und *Wichtigkeit der Aufgabe* wahr.

²⁷³ Dieses Kapitel ist explorativ-deskriptiver Natur. Deswegen basieren die Beobachtungen nicht auf zuvor postulierten Hypothesen. Folglich wird auch von einer für deduktives Vorgehen normalerweise erforderlichen statistischen Überprüfung der Signifikanz der beobachteten Mittelwertsunterschiede (t-Test) abgesehen

²⁷⁴ Zu den betrachteten Dimensionen zählen *Bedürfnis nach Entfaltung*, *Arbeitseffektivität*, (allgemeine) *Zufriedenheit*, *Interne Motivation*, *Überbeanspruchung*, *MPS*, *Zufriedenheit mit dem Führungsstil*, *Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance*, *Zufriedenheit mit Karriere* und *Gehalt*

²⁷⁵ Z.B. werden die Dimensionsmittelwerte jener Stichprobe betrachtet, welche über die höchste bzw. niedrigste *Interne Motivation* verfügt

Die 33 leistungsstärksten Berater verfügen über überdurchschnittliche *Kundenakzeptanz* und *Kommunikationskompetenz gegenüber dem Kunden*. Die unteren 20% (N=33) haben bei der Dimension *Wichtigkeit der Aufgabe* besonders niedrige Werte.

Berater, deren (*allgemeine*) *Zufriedenheit* am höchsten ist (N=43), nehmen vier der sechs Kerndimensionen (*Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit*, *Wichtigkeit der Aufgabe*, *Autonomie* und *Zielklarheit und Rückmeldung*) als besonders stark ausgeprägt wahr. Ebenso zeigen sie deutlich stärker ausgeprägte Arbeitserlebnisse, insbesondere bei der *Erlebten Verantwortlichkeit* und sie erleben unterdurchschnittliche *Überbeanspruchung* bei ihrer Arbeit, und ebenso haben sie deutlich bessere Werte bei der *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* und der *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt*. Die 20% unzufriedensten Berater (N=45) hingegen geben bei den erwähnten Dimensionen deutlich unterdurchschnittliche Ausprägungen an, auch weisen sie bei der *Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance* ebenfalls sehr niedrige Werte aus.

Die Berater mit der höchsten *Internen Motivation* (N=44) sind überdurchschnittlich unzufrieden, insbesondere mit ihrer *Work-Life-Balance*, und nehmen eine sehr niedrige *Aufgabengeschlossenheit* wahr. Hingegen weisen Berater mit der niedrigsten *Internen Motivation* (N=42) einen sehr geringen Wert bei *Anforderungswechsel* auf und sind, möglicherweise in Folge dessen, besonders wenig *überbeansprucht*.

Berater, welche bei der Dimension *Überbeanspruchung* zu den oberen bzw. unteren 20% zählen (N=42), zeigen eine besonders große Anzahl von Auffälligkeiten im Zusammenhang mit anderen Dimensionen. So geben die am stärksten *überbeanspruchten* Berater in Bezug auf die Kerndimensionen an, dass die *Aufgabengeschlossenheit* und die *Zielklarheit und Rückmeldung* ihrer Tätigkeit besonders gering ist, wie sie hohe Werte bei der *Internen Motivation* und der Dimension *Wichtigkeit der Aufgabe* haben. Auffallend ist ebenfalls eine deutlich geringere *Zufriedenheit* mit den Kontextfaktoren *Work-Life-Balance* und *Karriere und Gehalt*. Die Berater mit der geringsten *Überbeanspruchung* (N=41) nehmen eine besonders starke *Aufgabengeschlossenheit* wahr und erleben die *Bedeutsamkeit* ihrer Arbeit als hoch ausgeprägt. Diese Teilgruppe ist deutlich unzufriedener mit ihrer *Work-Life-Balance* und verfügt über eine relativ niedrige *Interne Motivation*.

in einem weiteren Arbeitsschritt wurde der MPS²⁷⁶ unter Berücksichtigung der neuen bzw. adjustierten Kerndimensionen berechnet. Berater mit sehr hohem MPS (N=32) verfügen über ein besonders hohes *Bedürfnis nach Entfaltung*, besonders stark ausgeprägte psychische Arbeitserlebnisse (*Erlebte Bedeutsamkeit, Erlebte Verantwortlichkeit, Wissen um Ergebnisse*) und hohe Zufriedenheit mit *Karriere und Gehalt* und dem *Führungsstil*. Überdies sind auch die anderen Ergebnisvariablen *Arbeitseffektivität* und (*allgemeine*) *Zufriedenheit* überdurchschnittlich ausgeprägt. Bei Beratern mit besonders niedrigem MPS (N=31) ergeben sich entsprechend umgekehrte Beobachtungen bei den meisten Dimensionen.

Im Folgenden seien nach gleichem Muster Auffälligkeiten der kontrollierten Kontextfaktoren *Zufriedenheit mit dem Führungsstil, Work-Life-Balance* und *Karriere und Gehalt* dargestellt.

Berater, die eine besonders hohe *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* angeben (N=36), verfügen über besonders hohe Ausprägungen bei den meisten Kerndimensionen, insbesondere bei *Zielklarheit und Rückmeldung*. Sie erleben eine besonders starke *Bedeutsamkeit* und *Verantwortlichkeit* bei der Arbeit und sehen sich weniger *überbeansprucht* durch ihre Arbeit. Untersucht man den Zusammenhang zu einzelnen Aspekten der Leistungsbeurteilung, so fällt für diese Gruppe auf, daß ihr im Schnitt ein gering entwickeltes "Spezialwissen" zugesprochen wird. In einem spekulativen Umkehrschluss stellt sich die Frage, ob Berater mit hohem "Spezialwissen" chronisch unzufrieden mit dem *Führungsstil* sind, dem sie sich ausgesetzt fühlen?

Die genannte Stichprobe mit hoher *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* zeigt insgesamt eine überdurchschnittliche (*allgemeine*) *Zufriedenheit* und spezifische Zufriedenheit mit den anderen Kontextfaktoren (*Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt* und *Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance*). Bei Beratern, die eine besonders niedrige *Zufriedenheit mit dem*

²⁷⁶ Vergleiche Kapitel 2.4.2. Entsprechend einer umfangreichen, empirisch begründeten Empfehlung wurde der ungewichtete additive Index zur Zusammenfassung der Dimensionsmittelwerte herangezogen (vgl. BOONZAIER et al., 2001, S.17)

Führungsstil angeben (N=38), verhalten sich die zuvor dargestellten Zusammenhänge etwa spiegelbildlich.

Berater, welche die höchste *Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance* (N=34) angeben, sind stark unterdurchschnittlich *überbeansprucht*. Bei der Stichprobe mit besonders niedriger Zufriedenheit (N=41) mit ihrer *Work-Life-Balance* ist hingegen eine besonders niedrige *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* zu beobachten.

Berater, die eine besonders hohe *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt* angeben (N=49), nehmen eine besonders stark ausgeprägte *Zielklarheit und Rückmeldung* wahr. Sie erleben die Arbeit in allen Dimensionen der *Mediatoren* besonders intensiv, und erleben kaum *Überbeanspruchung*. Die (*allgemeine*) *Zufriedenheit*, wie auch die Kontextzufriedenheit mit dem *Führungsstil* und der *Work-Life-Balance* ist besonders hoch. Das *Bedürfnis nach Entfaltung* ist nur durchschnittlich ausgeprägt. Bei Beratern mit sehr niedriger Zufriedenheit mit *Karriere und Gehalt* (N=37) verhalten sich die meisten der genannten Dimensionen entsprechend umgekehrt symmetrisch.

ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

	Kerndimensionen						Kritische psychische Erlebniszustände				Ergebnisse			Kontextzufriedenheit			Entf. Bed. Bedürfnis nach Entf.
	Anforderungswechsel	Aufgabengeschlossenheit	Wichtigkeit der Aufgabe	Autonomie	Zielklarheit & Rückm.	Wertschätzung der	Erlebte Bedeutsamkeit	Erlebte Verantwortl.	Wissen um Ergebnisse	Überbeanspruchung	Allg. Zufriedenheit	Interne Motivation	Arbeitseffektivität	Führungsstil	Karriere & Gehalt	Work-Life-Balance	
GESAMT-SP (N=168)																	
Mittelwert	4.176	3.149	3.538	3.399	3.539	3.776	3.190	3.601	3.735	3.257	3.855	3.713	3.581	3.181	3.352	2.160	4.178
Standardabweichung	0.686	1.035	0.787	0.575	0.648	0.640	0.790	0.805	0.545	0.852	0.522	0.721	0.255	0.619	0.612	0.806	0.507
SP-Varianz	0.470	1.071	0.619	0.331	0.420	0.409	0.624	0.648	0.297	0.726	0.272	0.520	0.065	0.383	0.375	0.649	0.258
TEILSTICHPROBEN																	
<u>Bedürfnis nach Entfaltung</u>																	
Durchschnitt der unteren 20%	3.985	2.818	3.152	3.189	3.618	3.621	3.045	3.197	3.470	3.402	3.746	3.788	3.510	3.267	3.439	2.071	3.444
Durchschnitt der oberen 20%	4.293	3.386	3.645	3.554	3.542	3.848	3.402	3.902	3.870	3.067	4.043	3.685	3.599	3.223	3.438	2.232	4.812
<u>Arbeitseffektivität</u>																	
Durchschnitt der unteren 20%	4.045	2.902	3.131	3.326	3.507	3.576	3.182	3.515	3.636	3.245	3.780	3.818	3.220	3.206	3.382	2.051	4.046
Durchschnitt der oberen 20%	4.212	3.364	3.737	3.470	3.345	3.939	3.152	3.758	3.795	3.341	3.867	3.682	3.923	3.121	3.233	1.929	4.283
<u>Allg. Zufriedenheit</u>																	
Durchschnitt der unteren 20%	3.822	2.922	3.452	3.150	3.280	3.678	3.044	3.389	3.622	3.411	3.214	3.922	3.567	2.925	3.072	1.933	4.048
Durchschnitt der oberen 20%	4.500	3.407	3.612	3.680	3.847	3.895	3.709	3.849	4.012	2.967	4.491	3.651	3.618	3.526	3.663	2.204	4.419
<u>Interne Motivation</u>																	
Durchschnitt der unteren 20%	4.333	3.167	3.468	3.536	3.522	3.893	3.298	3.655	3.720	2.968	3.920	2.762	3.600	3.238	3.312	2.356	4.242
Durchschnitt der oberen 20%	4.057	2.841	3.402	3.313	3.555	3.670	3.205	3.614	3.608	3.506	3.804	4.606	3.570	3.223	3.425	1.879	4.106
<u>MPS (6-additiv)</u>																	
Durchschnitt der unteren 20%	3.823	2.194	2.892	2.887	3.065	3.172	2.758	3.032	3.452	3.355	3.504	3.952	3.563	2.852	3.103	2.258	3.957
Durchschnitt der oberen 20%	4.641	3.898	4.094	3.891	4.069	4.203	3.547	3.938	4.086	3.125	4.211	3.625	3.679	3.450	3.588	2.194	4.464
<u>Überbeanspruchung</u>																	
Durchschnitt der unteren 20%	4.110	3.463	3.463	3.530	3.566	3.801	3.463	3.500	3.817	2.124	3.966	3.423	3.555	3.293	3.473	2.694	4.321
Durchschnitt der oberen 20%	4.286	2.881	3.746	3.345	3.356	3.714	2.854	3.643	3.732	4.329	3.720	3.964	3.596	2.933	3.095	1.807	4.115
<u>Zufried. mit Führungsstil</u>																	
Durchschnitt der unteren 20%	3.974	2.895	3.658	3.204	2.930	3.539	2.697	3.487	3.572	3.390	3.484	3.711	3.596	2.337	3.037	2.053	4.241
Durchschnitt der oberen 20%	4.403	3.556	3.472	3.451	4.011	3.981	3.653	3.903	3.771	3.030	4.174	3.639	3.600	3.983	3.906	2.392	4.176
<u>Zufried. mit Work-Life-Balance</u>																	
Durchschnitt der unteren 20%	4.268	3.073	3.569	3.366	3.550	3.841	2.996	3.524	3.750	3.673	3.750	3.902	3.581	3.000	3.303	1.228	4.134
Durchschnitt der oberen 20%	4.147	3.250	3.461	3.404	3.635	3.877	3.368	3.588	3.750	2.745	3.934	3.485	3.579	3.335	3.471	3.415	4.275
<u>Zufried. mit Karriere & Gehalt</u>																	
Durchschnitt der unteren 20%	4.041	2.865	3.396	3.385	3.135	3.608	2.915	3.405	3.696	3.297	3.584	3.667	3.640	2.789	2.505	2.144	4.189
Durchschnitt der oberen 20%	4.357	3.337	3.599	3.490	3.857	3.884	3.571	3.898	3.786	3.083	4.138	3.776	3.605	3.576	4.069	2.376	4.218

Tabelle 18: Kontrollierte Mittelwerte ausgewählter Dimensionen mit überdurchschnittlicher bzw. unterdurchschnittlicher Ausprägung (obere bzw. untere 20% der entsprechenden Dimension)

	Leistungsmerkmale (detailliert)								Leistung gesamt (Durchschn.)
	Verhalten unter Belastungs- situationen	Kunden- akzeptanz	Kommunikations- kompetenz ggü. dem Kunden	Wissenmanage- ment	Problemlösungs- kompetenz	Qualität und Organisation der Arbeit	Spezialwissen	Soziale- und Gruppenarbeits- kompetenz	
GESAMT-SP (N=168)									
Mittelwert	3.831	3.559	3.495	3.419	3.692	3.561	3.716	3.685	3.581
TEILSTICHPROBEN									
<u>Bedürfnis nach Entfaltung</u>									
Durchschnitt der unteren 20%	3.759	3.466	3.302	3.402	3.522	3.492	3.568	3.726	3.510
Durchschnitt der oberen 20%	3.841	3.596	3.602	3.462	3.722	3.553	3.701	3.609	3.599
<u>Arbeitseffektivität</u>									
Durchschnitt der unteren 20%	3.642	3.133	3.176	2.996	3.460	3.218	3.531	3.321	3.220
Durchschnitt der oberen 20%	4.101	3.985	3.953	3.657	3.977	3.873	4.056	3.981	3.923
<u>Allg. Zufriedenheit</u>									
Durchschnitt der unteren 20%	3.828	3.522	3.507	3.304	3.709	3.563	3.655	3.743	3.567
Durchschnitt der oberen 20%	3.882	3.630	3.539	3.504	3.644	3.585	3.779	3.710	3.618
<u>Interne Motivation</u>									
Durchschnitt der unteren 20%	3.900	3.573	3.449	3.461	3.654	3.543	3.713	3.760	3.600
Durchschnitt der oberen 20%	3.805	3.554	3.490	3.352	3.687	3.523	3.700	3.679	3.570
<u>MPS (6-additiv)</u>									
Durchschnitt der unteren 20%	3.832	3.418	3.473	3.327	3.664	3.574	3.759	3.752	3.563
Durchschnitt der oberen 20%	3.942	3.695	3.658	3.427	3.774	3.616	3.790	3.755	3.679
<u>Überbeanspruchung</u>									
Durchschnitt der unteren 20%	3.823	3.498	3.404	3.308	3.630	3.573	3.683	3.697	3.555
Durchschnitt der oberen 20%	3.841	3.572	3.560	3.438	3.695	3.545	3.804	3.697	3.596
<u>Zufried. mit Führungsstil</u>									
Durchschnitt der unteren 20%	3.798	3.539	3.586	3.406	3.722	3.604	3.795	3.673	3.596
Durchschnitt der oberen 20%	3.845	3.550	3.449	3.452	3.692	3.585	3.557	3.784	3.600
<u>Zufried. mit Work-Life-Balance</u>									
Durchschnitt der unteren 20%	3.858	3.572	3.516	3.352	3.722	3.554	3.762	3.625	3.581
Durchschnitt der oberen 20%	3.900	3.510	3.423	3.365	3.672	3.570	3.713	3.636	3.579
<u>Zufried. mit Karriere & Gehalt</u>									
Durchschnitt der unteren 20%	3.907	3.626	3.667	3.476	3.716	3.606	3.751	3.752	3.640
Durchschnitt der oberen 20%	3.843	3.590	3.544	3.449	3.706	3.559	3.669	3.687	3.605

Tabelle 19: Kontrollierte Mittelwerte der spezifischen Leistungsaspekte für ausgewählte Dimensionen mit überdurchschnittlicher bzw. unterdurchschnittlicher Ausprägung (obere bzw. untere 20% der entsprechenden Dimension)

6.2.4 Vergleich der Ergebnisse mit etablierten Normwerten

Zu einer ersten Bewertung der Ergebnisse der Umfrage soll ein Vergleich mit etablierten Normwerten aus anderen empirischen Erhebungen²⁷⁷ vorgenommen werden. Dies ermöglicht die *relative* Interpretation der ermittelten Ergebnisse. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Referenzwerte mit dem Original-JDS von Hackman et al. erhoben wurden, d.h. trotz überwiegender Kongruenz der Dimensionen wurden andere Items zur Erfassung herangezogen. Da die Ergebnisse aller dargestellten Referenzen jedoch psychometrisch validiert wurden, ist der Vergleich zulässig und sinnvoll.

Abbildung 13 zeigt den Vergleich der empirisch erhobenen Mittelwerte dieser Arbeit ("Stichprobe N=168"), der etablierten Normwerte²⁷⁸ ("Normwerte 1") und der Ergebnisse von Hackman et al. ("Normwerte 2"). Die Begrifflichkeiten und Dimensionen wurden aus dem adjustierten Bezugsrahmen dieser Arbeit übernommen. Folglich gibt es keine Referenzwerte für die neuen Dimensionen *Wertschätzung der Arbeit* und *Überbeanspruchung* und *Work-Life-Balance*; keine Referenzwerte sind aus den genannten Gründen für die Dimension *Arbeitseffektivität* vorhanden²⁷⁹. Um den direkten Mittelwertsvergleich zu ermöglichen, wurden die Normwerte auf die hier verwendete 5er-Likert-Skala linear transformiert.

Einige deutliche Abweichungen zu den Referenzwerten entsprechen der Erwartung, und lassen sich mit den Besonderheiten der Berufsgruppe der Unternehmensberater erklären. So scheint es plausibel, dass Berater einen deutlich höheren

²⁷⁷ Die Ergebnisse der Fremdstudien seien im Weiteren auch als "Referenz- oder Normwert" bezeichnet

²⁷⁸ Die (aus dem Englischen übersetzte) Bezeichnung "etablierte Normwerte" stammt von Yaverbaum (vgl. YAVERBAUM, 1988, S.80). Dabei bezieht er sich auf Ergebnisse von Hackman et al, weist jedoch leichte Abweichungen zu den von Hackman et al. selbst veröffentlichten Ergebnissen (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1980, S.105), die deswegen separat dargestellt sind ("Normwerte 2")

²⁷⁹ Als Referenzdimension zu den Kontextskalen Zufriedenheit mit dem Führungsstil wurde die JDS-Dimension Supervisory Satisfaction herangezogen, bei Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt die JDS-Dimension Pay Satisfaction

Anforderungswechsel bei ihrer Tätigkeit wahrnehmen als die beruflich breit gefächerten Referenzwerte, welche ja auch Routinetätigkeiten der fertigen Industrie umfassen. Schlüssig scheint auch, dass die Beratungstätigkeit eine geringere *Aufgabengeschlossenheit* aufweist als die den Referenzwerten zu Grunde liegenden Berufe. Auch die Eingangsvermutung, dass Berater über ein überdurchschnittliches *Entfaltungsbedürfnis* verfügen, bestätigt sich in dem Vergleich.

Jedoch zeigen sich auch Abweichungen, welche nicht den ex-ante-Augenscheinvermutungen entsprechen. Hierzu zählt bei den Kerndimensionen eine bei Beratern vergleichsweise reduzierte Wahrnehmung der *Wichtigkeit ihrer Aufgabe*. Besonders auffällig zeigen sich zudem die psychischen Arbeitserlebnisse (Mediatoren), bei denen die *Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit* und die *Erlebte Verantwortlichkeit* deutlich geringer ausfallen, als es bei den Referenzwerten der Fall ist.

Weiterhin kann bei den Ergebnisvariablen beobachtet werden, dass Berater zwar deutlich zufriedener mit ihrer Arbeit sind, jedoch über eine vergleichsweise geringe *Interne Motivation* verfügen. Auffällig zeigt sich weiterhin die im Vergleich der Kontextvariablen geringe *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* bei gleichzeitig höherer *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt*.

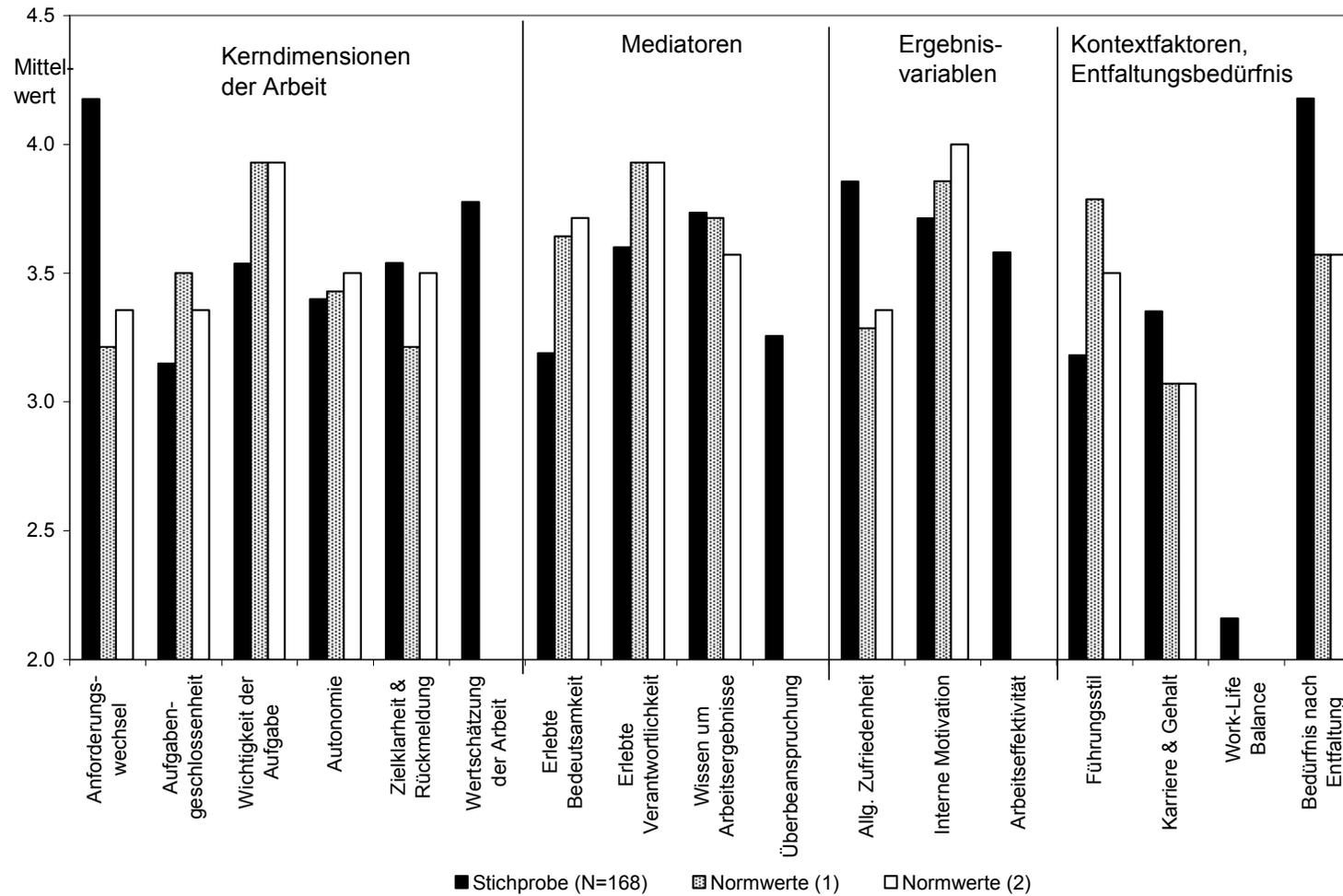


Abbildung 13: Ergebnisse der eigenen Erhebungen mit Normwerten (Mittelwerte der 5er-Likert-Skala)

6.2.5 Zwischenfazit

Ziel des Kapitels ist eine Zusammenfassung und explorative Bewertung der in den Kapiteln 6.2.1 und 6.2.2 beschriebenen Momentaufnahmen der ermittelten Dimensionsstärken und Dimensionenzusammenhänge. Es soll das Verständnis vertieft werden – einerseits über die Tätigkeit des Beraters (*Aufgabencharakteristika*) und andererseits über die kognitive Wirkung dieser Tätigkeit auf den Berater (*Beratercharakteristika*). Die Ableitung allgemeingültiger Aussagen aus den Bewertungen ist an dieser Stelle nicht beabsichtigt. Der entsprechende Versuch, die hier erläuterten Zusammenhänge der zuvor erläuterten Dimensionen in einem Gesamtmodell weiterzuverarbeiten, wird im Folgekapitel 6.3 unternommen.

Die Ergebnisse der Befragung zu den Kerndimensionen lassen folgende Beschreibung der *Aufgabencharakteristika* zu:

Betrachtet man die relativ stark bzw. schwach ausgeprägten Dimensionen über die gesamte Stichprobe (N=168), so zeigt sich, dass die Beratertätigkeit stark *wechselnde Anforderungen* an den Berater stellt und er die *Geschlossenheit* seiner Arbeit als relativ gering einstuft. Diese Beobachtung wird auch im Vergleich mit Referenzwerten anderer Studien gestützt.

Folgende typische, möglicherweise berufsbild- und persönlichkeitsprägende *Beratercharakteristika* lassen sich beobachten:

Herausstechendes Merkmal ist die im Interdimensionenvergleich (relativ und absolut) starke Ausprägung des *Bedürfnisses nach Entfaltung* bei Beratern. Das für Beratern stark ausgeprägte *Entfaltungsbedürfnis* wird bestätigt durch den Vergleich mit den Ergebnissen anderer Studien, welche ein im Durchschnitt deutlich niedrigeres *Entfaltungsbedürfnis* ausweisen.

Bei der kognitiven Verarbeitung seiner Arbeitserlebnisse perzipiert der Berater die *Verantwortlichkeit*, welche er gegenüber seiner Arbeit empfindet, stärker als die *Bedeutsamkeit*, die er ihr beimisst. Überspitzt formuliert ließe sich sagen, dass Berater

sehr gewissenhaft und verantwortlich ihrer Tätigkeit nachgehen, wofür sie selbst jedoch keine große Bedeutung beimessen. Berücksichtigt man dabei, dass das *Entfaltungsbedürfnis* bei Beratern sehr hoch ausgeprägt ist, wäre zu folgern, dass es dem Berater weniger auf den *Arbeitsinhalt* ankommt als vielmehr darauf, *wie gut* er diese Arbeit macht: Klassische Merkmale eines professionellen Ethos.

Die Höhe und Varianz der Angaben zur *Überbeanspruchung* und der (Un-) *Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance* geben ausreichend Grund zur Annahme, dass Berater beiden Aspekten hohe Bedeutung beimessen. Die durchschnittlich sehr niedrige *Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance* lässt eine separate, vertiefte Untersuchung der Vereinbarkeit und Optimierung von Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Reisetätigkeit etc.) und Privatleben von Beratern als sinnvoll erscheinen.

Beim Vergleich der Kontextvariablen kann festgehalten werden, dass die *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt* größer ist als die *Zufriedenheit mit dem Führungsstil*. Die geringste Zufriedenheit besteht bei der *Work-Life-Balance*. Hier besteht also ein Chancenpotenzial für Wirksamkeit und Effizienz von Maßnahmen des Beratungsunternehmens zur Steigerung der Beraterzufriedenheit. Um mit der 2-Faktorentheorie von Herzberg zu sprechen, sind interventionistische Maßnahmen bei den mit geringster Zufriedenheit empfundenen Dimensionen am wichtigsten. Hier sind dies die *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* und die *Work-Life-Balance*.

6.3 Modellgenerierung mittels Strukturgleichungsmodell

Ziel des Kapitels ist die Darstellung des Versuchs, die erfassten Dimensionen und deren Zusammenhänge in *einem* Modell (Strukturgleichungsmodell) zur Bildung allgemeingültiger Aussagen abzubilden. Dabei soll das Modell dem Anspruch Genüge

leisten, Schlüsseldimensionen zu identifizieren²⁸⁰, welche die Zusammenhänge mit den Konstrukten *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* bei Beratern verständlich machen. Ein weiterer Anspruch an das Strukturgleichungsmodell lautet, dass es geeignet sei zur Ableitung möglicher interventionistischer Maßnahmen zur Steuerung von *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* aus den Dimensionszusammenhängen.

6.3.1 Strukturgleichungsmodelle

Strukturgleichungsmodelle²⁸¹ umfassen eine Vielzahl statistisch multivariater Datenanalyseinstrumente, welche in besonderer Weise geeignet sind, (kausale²⁸²) Zusammenhänge zwischen latenten Variablen in einem geschlossenen Modell abzubilden (vgl. BACKHAUS et al., 2005, S.338; REINECKE, 2005, S.3f.). Damit gehen Strukturgleichungsmodelle über die Leistungsfähigkeit der klassischen Varianzanalyse hinaus, welche nicht zwischen manifesten und latenten Variablen unterscheidet.

Die statistische Modellierung mit Strukturgleichungen hat seit den achtziger Jahren in unterschiedlichen Disziplinen deutlich zugenommen (vgl. REINECKE, 2005, S.1). In einer Auswertung der PsycInfo-Datenbank, welche u.a. einen umfangreichen Bestand organisationspsychologischer Studien veröffentlicht²⁸³, zeigt Hershberger überdies, dass Strukturgleichungsmodelle andere Techniken der multivariaten Analyse substituieren (vgl. HERSHBERGER, 2003, S.41f.).

²⁸⁰ Hierunter sei die Identifikation einzelner Dimensionen aus den erfassten Modelldimensionen verstanden, welche in ihrer Signifikanz oder Zusammenhangsstärke zu anderen Dimensionen besonders geeignet sind, allgemein strukturbeschreibende Aussagen für Berater abzuleiten

²⁸¹ Structural Equation Models (SEM)

²⁸² Die Zulässigkeit kausaler Interpretation von Ergebnissen aus Strukturgleichungsmodellen ist nicht geklärt. In jedem Fall ist die Interpretation ungerichteter Zusammenhänge zulässig. Umstritten ist die gerichtete Interpretation, an welche deswegen i.d.R. weitere Bedingungen gestellt werden, wie z.B. eine fundierte theoretische Begründung, ein empirischer Zusammenhang, zeitliche Asymmetrie und Ausschluss von Drittvariablen (vgl. REINECKE, 2005, S.12)

²⁸³ Veröffentlicht vom Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID). Das ZPID ist eine überregionale und zentrale Dokumentations- und Informationseinrichtung für Psychologie in den deutschsprachigen Ländern, welches 1971 auf Anregung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie gegründet wurde. Es konstituierte sich 1985 als Institut der "Blauen Liste" der Gemeinschaftsaufgaben von Bund und Ländern (vgl. www.zpid.de; 6.3.2005)

Für das vorliegende Untersuchungsvorhaben wird in einem Strukturgleichungsmodell als wesentlicher Vorteil gegenüber den herkömmlichen multivariaten Methoden gesehen, dass die Abbildung des multidimensionalen, komplexen Sachverhalts in einem einzigen Konstrukt vorgenommen werden kann (17 Dimensionen mit drei Ergebnisvariablen; verschiedenartige kausale Modellbeziehungen: direkt, indirekt, medierend und moderierend). Überdies unterstützen Strukturgleichungsmodelle eine theoriebasierte Modellgenerierung, d.h. sie sind geeignet, Schlüsseldimensionen und -zusammenhänge zu ermitteln. Der iterative Prozess erfolgt auf Basis eines Anfangsmodells²⁸⁴. Der adjustierte Bezugsrahmen stellt hierbei das Anfangsmodell dar; konfirmatorisch zu prüfen sind die Modellzusammenhänge, deren Eingrenzung auf Schlüsselzusammenhänge zu einer Annäherung an die erhobene Datenstruktur führt.

Technisch ermöglicht dieses Verfahren auch eine heuristische, theoriegelöste Ermittlung von Dimensionszusammenhängen, welche sich aus dem Datensatz ergeben. Solche Ergebnisse haben jedoch in Ermangelung eines vorauszusetzenden Theoriegerüsts i.d.R. keine unmittelbare sachlogische Validität.

Die Konstruktion von Strukturgleichungsmodellen stellt in der wissenschaftlichen Praxis ein fortgeschrittenes Verfahren dar, um heuristische Vermutungen zu testen und die grundsätzliche Interpretationswürdigkeit von Datensätzen zu untersuchen²⁸⁵.

6.3.2 Methode

Auf Basis der Leistungsbeurteilungsdaten und mit den mittels Fragebogen gewonnenen Item-Antworten einschließlich der ermittelten und faktoranalytisch validierten Dimensionen wurden zunächst die aus dem Modell von Hackman et al. ableitbaren

²⁸⁴ Initial Model

²⁸⁵ Eine Modellvalidierung ist folglich mit diesem Vorgehen, das regelmäßig in Folge einer nicht bestätigten konfirmatorischen Modellprüfung erfolgt, nicht möglich; die Ableitung nomologischer Aussagen ist somit unzulässig. Der potenzielle Erkenntnisgewinn eines solchen Vorgehens kann lediglich in der Feststellung gesehen werden, dass innerhalb des Datensatzes quantitative Zusammenhänge vorhanden sind

Dimensionszusammenhänge anhand einer graphisch gestützten Software (AMOS) zur Berechnung von Strukturgleichungsmodellen erfasst. Dieses vollständig erfasste Anfangsmodell wurde anschließend konfirmatorisch nach der softwaregestützten Transformation in ein lineares Gleichungssystem geprüft. Hierbei vergleicht das Softwareprogramm die Kovarianzmatrix der zu Grunde gelegten Daten mit der aus den geschätzten Modellparametern ermittelten Kovarianzmatrix (vgl. REINECKE, 2005, S.10). Nachdem sich die zur Beurteilung des Modells verfügbaren Goodness-of-fit-Maße²⁸⁶ und Teststatistiken als unzufriedenstellend niedrig darstellten bzw. das Anfangsmodell zunächst nicht konvergierte, wurden schwach ausgeprägte Dimensionsbeziehungen entsprechend den Grenzwerten der berechneten Modifikationsindizes eliminiert. Mit dieser Eliminierung nicht signifikanter Dimensionszusammenhänge wurde neben der Verbesserung des Modellfits vor allem die Ermittlung von Schlüsseldimensionen und -beziehungen beabsichtigt²⁸⁷.

6.3.3 Ergebnisse

Ziel des vorliegenden Kapitels ist, den konfirmatorischen Prozess der angestrebten Ermittlung eines substanziell validen Strukturgleichungsmodells und die daraus resultierenden Folgeschritte zu beschreiben. Von untergeordneter Bedeutung sei dabei die Beschreibung des statistischen Modellfits, welcher als notwendig, aber nicht hinreichend erachtet wird.

Im Ausgangsmodell wurden zunächst die gerichteten kausalen Dimensionszusammenhänge entsprechend den postulierten Zusammenhängen von Hackman et al. abgebildet und konfirmatorisch getestet. Die Funktionsweise von Strukturgleichungsmodellen erforderte dabei die in einem Messmodell unterlegte

²⁸⁶ Bei konvergierenden Modellläufen wurden zunächst die Fit-Maße GFI (*Goodness-of-fit-Index*) und AGFI (*Adjusted Goodness-of-fit-Index*) zur Beurteilung herangezogen

²⁸⁷ Schlüsseldimensionen seien definiert als Dimensionen, von denen bzw. in welche besonders viele oder stark signifikante Interdimensionenzusammenhänge aus- bzw. eingehen

Verknüpfung der (psychometrisch validierten) Items mit den entsprechenden Dimensionen²⁸⁸.

Diese große Anzahl von Beziehungen erforderte einige Vereinfachungen. So wurden die sechs Kerndimensionen nur in ihrer Beziehung zu den spezifischen Mediatoren dargestellt, direkte Beziehungen zu den Ergebnisvariablen jedoch nicht abgebildet (vgl. Kapitel 2.4). Die Dimension *Arbeitseffektivität* wurde in ihre acht zu Grunde gelegten Leistungsteilaspekte (vgl. Kapitel 6.2.2) getrennt zur differenzierteren Ermittlung von Leistungszusammenhängen. Die bei einem technischen Vorversuch der Modellumsetzung fehlgeschlagene isolierte Modellierung der Moderationsfunktion (*Kontextvariablen; Bedürfnis nach Entfaltung*)²⁸⁹ wurde durch einen direkten Einfluss der Moderatoren auf alle Ergebnisvariablen substituiert. Nach gleichem Muster wurde bei den Mediatoren vorgegangen – auch hier wurden diese direkt mit den Ergebnisvariablen verknüpft.

Die damit angestrebte konfirmatorische Ableitung eines integrierten (Strukturgleichungs-)Modells konvergierte jedoch nicht und musste folglich verworfen werden. Eine Darstellung und Diskussion der Modellfit-Kriterien ist nicht möglich.

Nach der zu verwerfenden konfirmatorischen Abbildung der Dimensionen mit den von Hackman et al. postulierten Interdimensionsbeziehungen erfolgte eine Modellmodifikation durch sukzessive Eliminierung nicht signifikanter Zusammenhangsvermutungen. Als Ausschlusskriterium galten Gesamtmodell-Korrelationskoeffizienten $r \leq .10$, welche auf vernachlässigbar geringe Dimensionszusammenhänge deuteten²⁹⁰ und von automatisch

²⁸⁸ Für eine detaillierte Beschreibung des Zusammenspiels von Strukturmodell und den zwei Messmodellen der latent exogenen bzw. endogenen Variablen siehe Backhaus et al. (vgl. BACKHAUS et al., 2005, S.338-342, Abbildung 2)

²⁸⁹ Die Modelleinbindung der *Kontextfaktoren* und des *Bedürfnisses nach Entfaltung* als Moderatoren erfolgte nach dem Muster von Wei et al., welche sich (in einem anderen Zusammenhang) intensiv und empirisch gestützt mit der statistischen Moderations- und Mediatorfunktion auseinandergesetzt haben und deren technische Umsetzung in Strukturgleichungsmodelle beschreiben (vgl. WEI et al., 2004, S.203ff.). Die vorliegende Modellierung konvergierte jedoch nicht, sodass die beschriebene Vereinfachung der Dimensionszusammenhänge vorgenommen wurde

²⁹⁰ Wegen der zur Lösung des multiplen Gleichungssystems erforderlichen Freiheitsgrade mussten jedoch einige geringfügige Zusammenhänge beibehalten werden

generierten Modifikationsindizes zur Eliminierung empfohlen wurden. Das abschließend ermittelte Modell konvergierte, jedoch zeigten die Ergebnisse, dass die ermittelte Lösung keinen ausreichenden Modellfit erzielen konnte. Folglich musste auch der Versuch der Ermittlung eines in seiner Ausgangskomplexität reduzierten, substantiell jedoch unveränderten Strukturgleichungsmodells aufgegeben werden.

Die anschließend ermittelten Ergebnisse einer explorativ-heuristischen Feststellung signifikanter Modellzusammenhänge ließ keine Ableitung substantiell valider (nomologischer) Aussagen zu (vgl. Kapitel 6.3.1). Jedoch zeigten die Ergebnisse, dass der Datensatz durchaus signifikante Interdimensionszusammenhänge ausweist, wie sie durch Setzung des Bezugsrahmens vermutet werden können. Dieses sicherlich kritisierbare Vorgehen²⁹¹ begründet sich damit, dass es transparent dargelegt ist und nicht die Absicht bestand, nomologische Aussagen abzuleiten, wenn das resultierende Ergebnis deutlich von den zu Grunde liegenden theoretischen Überlegungen abweicht. Die gefundene Modelllösung mit akzeptablem Modellfit wird folglich statistischen Effekten zugeschrieben, welchen nachträglich auch keinen noch so schlüssigen theoretischen Begründungen unterlegt werden durften.

6.3.4 Zwischenfazit Strukturgleichungsmodell

Das Untersuchungsziel, die Zusammenhänge um *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* der Berater sowie der kognitiven und manifesten Ursachen in einem Strukturgleichungsmodell abzubilden, konnte nicht erfolgreich umgesetzt werden²⁹². Die wichtige Forschungsfrage (F5) kann mit der hier vorgelegten Arbeit nicht beantwortet werden.

Das abschließend ermittelte Strukturgleichungsmodell erzielte keine akzeptablen Modellgütekriterien, eine weitere Modifikation wäre der berechtigten Kritik des "model

²⁹¹ (vgl. REINECKE, 2005, S.12)

²⁹² (vgl. Kapitel 1.2.1)

fitting" (REINECKE, 2005, S.12) auszusetzen. Die Methodik von Strukturgleichungsmodellen erlaubt zudem keine substanziell begründbare Interpretation herausgelöster Teilaspekte des Modells. Es kann jedoch gesagt werden, dass eine valide Abbildung der (*allgemeinen*) *Zufriedenheit* in einem Modell mit nur einer abhängigen Variable gelingen würde. Das ist jedoch nicht Ziel dieser Arbeit. Die beobachteten Pfadkoeffizienten mit Einfluss auf die *Interne Motivation* geben Anlass zur Vermutung, dass diese mindestens z.T. in negativem Zusammenhang zu anderen Modelldimensionen stehen, was nicht den ex ante vermutbaren Erwartungen entspricht.

Ein Erklärungsversuch für die Nichtkonvergenz eines validen Strukturgleichungsmodells wirft drei Fragen auf: Erstens kann die Realitätskonformität der aus den erhobenen Daten ermittelten latenten Konstrukte in Frage gestellt werden. Diesen Zweifel sieht der Autor dieser Arbeit jedoch auf das unüberwindbare Basissatzproblem reduziert²⁹³, da der empirische Prozess und die Instrumente transparent dargestellt sind und ein anerkanntes (psychometrisches) Validierungsverfahren angewendet wurde (vgl. Kapitel 6.1ff.).

Zweitens wäre zu fragen, ob der gewählte Bezugsrahmen dem spezifischen Arbeitsumfeld von Unternehmensberatern (nicht) gerecht wird und ob folglich dessen widerspruchsfreie und signifikante Abbildung (unabhängig von der gewählten statistischen Methode) fehlschlagen müsse. Die Ergebnisse aus dem Versuch der Ermittlung eines validen Strukturgleichungsmodells lassen diesen (Umkehr-) Schluss jedoch nicht zu. Dies ist mit der Systematik von Strukturgleichungsmodellen zu begründen, deren mögliche Ergebnisse durch die Komplexität des zu Grunde liegenden Sachverhalts (ohne substanzielle Rechtfertigung) beeinflusst werden. Schließlich können (wie hier) konfirmatorisch eingesetzte Strukturgleichungsmodelle nur zu einer dichotomen Bestätigung oder Ablehnung eines Gesamtmodells führen, unabhängig davon, ob einzelne Teilaspekte bestätigt werden können. Der potenzielle Erkenntnisgewinn über Teilaspekte geht folglich bei nicht konvergenten Lösungen verloren. Hinsichtlich der

²⁹³ Auf die Frage also, inwieweit die Datenerhebung tatsächlich mit der Realität übereinstimmt (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.20). Bei latenten Konstrukten kann hierüber niemals endgültige Sicherheit erlangt werden

gewählten statistischen Methodik bleibt also festzuhalten, dass sie von vornherein mit dem Risiko verbunden war, dass im Falle einer nichtkonvergenten Lösung keine verwertbaren Teilergebnisse zur Verfügung stehen würden.

Drittens könnte die statistische Methodenwahl (Strukturgleichungsmodell) selbst in Frage gestellt werden. Dieser Aspekt ist von besonderem Gewicht, da sich in der wissenschaftlichen Literatur nach Kenntnis des Autors keine vergleichbar komplexen Modellzusammenhänge finden lassen, unabhängig vom untersuchten Kontext.

Einerseits kann die methodische Eignung von Strukturgleichungsmodellen für Zusammenhänge der hier vorliegenden Komplexität nicht belegt werden. Andererseits scheint der zusammengetragene Datensatz doch sehr geeignet, zur Generierung signifikanter Zusammenhänge. Dies ermutigte den Autor dieser Arbeit, den empirischen Prozess weiterzuführen. Als Weg wird die Replikation bereits operativ getesteter Methoden gewählt. Für den vorliegenden Sachverhalt bietet sich an, auf den bereits mehrfach methodisch erfolgreich durchgeführten Verfahren von Hackman et al. aufzubauen.

6.4 Konfirmatorische Analysen mittels Methodenreplikation

Ziel des Kapitels ist die Darstellung der Ergebnisse einer konfirmatorischen Überprüfung der aus dem zu Grunde liegenden theoretischen Bezugsrahmen von Hackman et al. ableitbaren Hypothesen. Im Gegensatz zu Strukturgleichungsmodellen sind hierfür mehrere unabhängige statistische Analysen erforderlich, um die komplexen Zusammenhänge des dimensionsreichen Modells zu überprüfen (vgl. Kapitel 6.4.1, 6.4.2, 6.4.3). Der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn liegt in der Bestätigung oder Ablehnung²⁹⁴ der Gültigkeit des JCM für die Berufsgruppe der Unternehmensberater. Dieses Vorgehen

²⁹⁴ Auf Grund der komplexen Modellzusammenhänge und den daraus zahlreich prüfbareren Forschungsfragen sind Teilgültigkeiten des Modells möglich und zu erwarten

zielt ab auf deduktiv-nomologische Aussagen zur Ableitung empirisch begründeter unternehmerischer Maßnahmen²⁹⁵.

Zur konfirmatorischen Überprüfung des Modells werden die statistischen Methoden des JCM von Hackman et al. anhand des ermittelten Datensatzes bei Unternehmensberatern mit Einschränkungen bzw. Erweiterungen repliziert. Die neuen und adjustierten Dimensionen wurden zu diesem Zweck in das Modell integriert. Abweichend zu Hackman et al. wurden die der Analyse zu Grunde liegenden Daten anhand des bereits dargestellten und des für unsere Untersuchung entwickelten adjustierten Fragebogens (vgl. Kapitel 5.1.1) sowie den zur Verfügung gestellten Leistungsbeurteilungen des Unternehmens (vgl. Kapitel 5.1.2) ermittelt.

Vor der Darstellung der Ergebnisse werden zu Beginn der folgenden Unterkapitel die implizit aus der Theorie des JCM abgeleiteten Hypothesen und das damit verfolgte Erkenntnisziel aufgezeigt²⁹⁶.

6.4.1 Korrelative Beziehungen zwischen den Dimensionen

Die Ermittlung der Korrelationen ermöglicht die Überprüfung von Zusammenhangshypothesen zwischen den ermittelten Dimensionen. Dadurch können Aussagen über Art und Intensität des Kovariierens der Modelldimensionen getroffen werden, nicht jedoch über Kausalitäten zwischen den betrachteten Variablen (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.473). Durch Signifikanztests wurde die statistische Robustheit der beobachteten Zusammenhänge geprüft.

²⁹⁵ Eine "deduktiv-nomologische" Erklärung eines Sachverhaltes ist ein logisch korrektes Argument, das aus einem allgemeingültigen Gesetz (aus einer wissenschaftlichen Theorie) und einer empirischen Beobachtung das zu Erklärende (Explanandum) folgert

²⁹⁶ Die Ableitung der Hypothesen erfolgt implizit auf Basis der Arbeiten von Hackman et al. (HACKMAN & OLDHAM, 1975; HACKMAN & OLDHAM, 1976; HACKMAN & OLDHAM, 1980)

6.4.1.1 Hypothesen

Folgende Zusammenhangshypothesen über die vermuteten korrelativen Beziehungen zwischen den Modell-Dimensionen wurden geprüft:

- (H1) Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Kerndimensionen (*Anforderungswechsel, Aufgabengeschlossenheit, Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie, Zielklarheit und Rückmeldung* und *Wertschätzung der Arbeit*) und den Ergebnisvariablen (*Interne Motivation, Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität*).
- (H2) Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem *MPS* und den Ergebnisvariablen (*Interne Motivation, Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität*).
- (H3) Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den psychischen Erlebnisvariablen (*Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit, Erlebte Verantwortlichkeit der Arbeit* und *Wissen um Ergebnisse*) und den Ergebnisvariablen (*Interne Motivation, Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität*).
- (H4) Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der psychischen Erlebnisvariable *Überbeanspruchung* und den Ergebnisvariablen (*Interne Motivation, Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität*).

6.4.1.2 Ergebnisse

Tabelle 20 zeigt die ermittelten Korrelationen zwischen allen Modelldimensionen. Interpretationswürdig im Sinne eines ausreichend signifikanten Zusammenhangs seien im Folgenden nur Korrelationen, welche bei einer statistischen Signifikanz²⁹⁷ einen Schwellenwert von $r = \pm .20$ Korrelationspunkten über- bzw. unterschreiten²⁹⁸.

²⁹⁷ Das vorausgesetzte Signifikanzniveau beträgt $p = .05$ (zweiseitiger Test)

²⁹⁸ Tabelle 20 zeigt die Signifikanzniveaus der Pearsonkorrelationen (zweiseitiger Test): $p = .05 = *$ bzw. $p = .01 = **$

Bezüglich der Hypothese (H1) zeigt sich, dass bei der Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* ein deutlicher Zusammenhang mit vier der sechs Kerndimensionen (*Anforderungswechsel* $r=.40$; *Aufgabengeschlossenheit* $r=.20$; *Autonomie* $r=.41$; *Zielklarheit und Rückmeldung* $r=.41$) besteht. Bei der Ergebnisvariable *Interne Motivation* erreicht keine der Kerndimensionen die Signifikanzschwelle von $r=.20$ Korrelationspunkten; entgegen der vermuteten positiven Korrelation weisen alle geringfügigen Dimensionszusammenhänge ein negatives Korrelationsvorzeichen aus. Diese negativen Zusammenhänge sind überwiegend nicht signifikant. Die Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* erreicht nur bei der Kerndimension *Wichtigkeit der Aufgabe* annähernd die vermutete Zusammenhangsintensität ($r=.22$).

Die Hypothese über die Zusammenhänge der Kerndimensionen mit den Ergebnisvariablen bestätigt sich somit nur unvollständig. Lediglich die Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* steht im vermuteten Zusammenhang mit den Kerndimensionen.

Zur Überprüfung der Hypothese des Zusammenhangs des MPS mit den Ergebnisvariablen (H2) wurde der ungewichtete, additive Index über alle sechs Kerndimensionen gebildet. Dieser bildet die Zusammenfassung der sechs Kerndimensionen in einem Gesamtwert dar. Wiederum kann bei der Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* ein relativ starker Zusammenhang beobachtet werden, die Korrelation mit dem MPS beträgt $r=.48$. Die Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* erreicht mit $r=.19$ den gesetzten Schwellenwert beinahe. Der Zusammenhang des Index mit der Dimension *Interne Motivation* hingegen ist signifikant negativ und widerspricht der Hypothese deutlich. Bei der (*allgemeinen*) *Zufriedenheit* bestätigt sich die Beobachtung Hackmans et al. (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.166), dass der Index stärker als jede einzelne Kerndimension mit den beiden Ergebnisvariablen korreliert, bei der *Arbeitseffektivität* trifft dies (knapp) nicht zu.

Bei der Überprüfung der Korrelationen zu Hypothese (H3) ist zu beobachten, dass nur die Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* deutliche Zusammenhänge zu allen drei psychischen Erlebnisvariablen erkennen lässt (*Erlebte Bedeutsamkeit* $r=.40$; *Erlebte Verantwortlichkeit* $r=.30$; *Wissen um Ergebnisse* $r=.32$). Weder die Ergebnisvariable

Interne Motivation noch die *Arbeitseffektivität* stehen in signifikantem Zusammenhang zu den Erlebnisvariablen. Überdies kann für keinen dieser vermuteten Zusammenhänge bestätigt werden, dass jene stärker sind als jeder mögliche Zusammenhang zwischen einer beliebigen Kerndimension mit einer Ergebnisvariable. Dieses Postulat geht aus der Modelltheorie Hackmans et al. (vgl., 1975, S.166) hervor, welche den psychischen Erlebnisvariablen einen stärkeren Zusammenhang zu den Ergebnisvariablen unterstellt, als er mit den Kerndimensionen besteht.

In Hypothese (H4) wird formuliert, dass die neue Erlebnisvariable *Überbeanspruchung* in einem negativen Zusammenhang mit allen Ergebnisvariablen steht. Auch hier zeigt sich ein vergleichbarer Befund wie bei den Hypothesen (H1) bis (H3): Bei der Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* bestätigt sich die Vermutung ($r=-.22$), bei der *Internen Motivation* ist trotz ebenfalls starkem Zusammenhang die Korrelationsrichtung anders als in der Hypothese vermutet ($r=.29$) und bei der *Arbeitseffektivität* ist kein signifikanter Zusammenhang beobachtbar.

Über die Prüfung der Hypothesen hinaus lassen die beobachteten Korrelationen weitere Feststellungen zu: So tritt zwischen den Kerndimensionen grundsätzlich positive und z.T. deutliche Korrelation auf. Folgt man der Aussage Hackmans et al., so ist diese Interkorrelation erwartungsgemäß, da bei insgesamt positiv wahrgenommenen Arbeitsplätzen davon ausgegangen werden kann, dass sie in vielerlei Hinsicht positiv ausgeprägt sind (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.166). Die detaillierten Leistungsdaten ermöglichen die Beobachtung von Zusammenhängen mit den spezifischen Leistungsmerkmalen. Erwartungsgemäß ist der Zusammenhang zwischen Leistungsgesamtdurchschnitt (*Arbeitseffektivität*) und MPS mit $r=.19$ gering (zum Vergleich Hackman et al.: $r=.24$ ²⁹⁹). Die erfassten Leistungsaspekte zeigen, dass diese besonders zu den zwei Kerndimensionen *Anforderungswechsel* und *Wichtigkeit der Aufgabe* in signifikanter Beziehung stehen: Bei der Dimension *Anforderungswechsel* ist ein besonders deutlicher signifikanter Zusammenhang mit den Leistungsaspekten

²⁹⁹ Vgl. Tabelle 1

"Verhalten unter Belastungssituationen" ($r=.27$) und "Wissensmanagement" ($r=.21$) zu erkennen. Bei der Dimension *Wichtigkeit der Aufgabe* sind die Zusammenhänge mit den Leistungsaspekten "Kundenakzeptanz" ($r=.29$), "Kommunikationskompetenz gegenüber dem Kunden" ($r=.24$), "Problemlösungskompetenz" ($r=.19$) und "Spezialwissen" ($r=.25$) relativ stark ausgeprägt.

Zu den weiteren schlüssigen Zusammenhangsbeobachtungen zählen die Korrelationen zwischen *Erlebter Verantwortlichkeit* und "Kundenakzeptanz" ($r=.17$) bzw. "Problemlösungskompetenz" ($r=.16$) sowie zwischen der Zufriedenheit des Beraters mit dem *Führungsstil* und seinem "Spezialwissen" ($r=-.19$), (vgl. Kapitel 6.2.3).

	Kerndimensionen						MPS	Kritische psychische Erlebniszustände				Ergebnisse			Kontextzufriedenheit			Entf. Bed.
	Anforderungswechsel	Aufgabengeschlossenheit	Wichtigkeit der Aufgabe	Autonomie	Zielklarheit & Rückmeldung	Wertschätzung der Arbeit	MPS (6-additiv)	Erlebte Bedeutsamkeit	Erlebte Verantwortlichkeit	Wissen um Arbeitsergebnisse	Überbeanspruchung	Allg. Zufriedenheit	Interne Motivation	Arbeitseffektivität	Führungsstil	Karriere & Gehalt	Work-Life-Balance	Bedürfnis nach Entfaltung
Anforderungswechsel	1.00																	
Aufgabengeschlossenheit	-.05	1.00																
Wichtigkeit der Aufgabe	.17	.09*	1.00															
Autonomie	.21**	.20*	.16*	1.00														
Zielklarheit & Rückmeldung	.23**	.16*	.07	.31**	1.00													
Wertschätzung der Arbeit	.08	.14	.20*	.24**	.32**	1.00												
MPS (6-additiv)	.46**	.58**	.52**	.58**	.59**	.56**	1.00											
Erlebte Bedeutsamkeit	.14	.17*	.07	.34**	.46**	.10	.37**	1.00										
Erlebte Verantwortlichkeit	.25**	.19*	.33**	.24**	.19*	.21**	.42**	.23**	1.00									
Wissen um Arbeitsergebnisse	.27**	.06	.35**	.43**	.35**	.15	.45**	.35**	.28**	1.00								
Überbeanspruchung	.12	-.19*	.13	-.14	-.11	.00	-.07	-.29**	.06	-.08	1.00							
Allg. Zufriedenheit	.40**	.20*	.11	.41**	.41**	.15	.48**	.40**	.30**	.32**	-.22**	1.00						
Interne Motivation	-.17**	-.12	-.02	-.17**	-.03	-.10	-.18**	-.04	-.03	-.07	.29**	-.11	1.00					
Arbeitseffektivität	.11	.06	.22**	.10	-.05	.17**	.19**	.01	.11	.06	.01	.05	-.07	1.00				
Zufr. mit Führungsstil	.20**	.20**	-.06	.18*	.59**	.26**	.40**	.44**	.17*	.14	-.19*	.46**	-.04	-.01	1.00			
Zufr. mit Karriere & Gehalt	.16*	.18*	.09	.07	.45**	.15	.33**	.34**	.22**	.06	-.15	.41**	.07	-.04	.49**	1.00		
Zufr. mit Work-Life-Balance	-.07	.06	-.09	.03	.06	-.01	.00	.15	.03	.00	-.41**	.15	-.20*	.01	.21**	.15	1.00	
Bedürfnis nach Entfaltung	.18*	.19*	.15*	.24**	-.01	.14	.28**	.16*	.31**	.26**	-.17*	.24**	-.09	.13	-.02	.02	.07	1.00
Verhalten unter Belastungssituationen	.27**	-.04	.04	.09	.05	.11	.14	.14	.09	.04	.04	.08	-.12	.46**	.07	-.02	.06	.08
Kundenakzeptanz	.01	.07	.29**	.12	-.05	.15*	.19*	.08	.17*	.07	.04	.06	-.05	.74**	.00	-.02	-.05	.10
Kommunikationskompetenz (Kd.)	.07	-.04	.24**	.11	-.10	.14	.12	.05	.06	.15	.08	-.02	.00	.57**	-.09	-.13	-.11	.21**
Wissensmanagement	.21**	.05	.04	-.01	-.07	.02	.08	-.07	.06	.02	.05	.17*	-.08	.41**	-.01	.02	.00	.07
Problemlösungskompetenz	.07	.00	.19*	.06	.02	.18*	.15	.04	.16*	.11	.07	-.07	.03	.61**	-.02	-.02	-.04	.17**
Qualität und Organisation der Arbeit	.00	.06	.14	.01	-.08	.10	.07	-.03	.04	.04	-.09	-.01	-.03	.76**	-.07	-.07	.03	.07
Spezialwissen	-.03	-.01	.25**	.10	-.17*	.11	.08	-.03	.07	.12	.06	.08	.03	.48**	-.19*	-.09	-.05	.11
Sozial- u. Gruppenarbeitskompetenz	.12	.02	.01	.04	-.02	.03	.06	.01	.03	-.04	-.02	-.01	-.12	.64**	.10	-.02	.05	-.06
Arbeitseffektivität (Gesamtdurchschn.)	.11	.06	.22**	.10	-.05	.17**	.19**	.01	.11	.06	.01	.05	-.07	1.00	-.01	-.04	.01	.13

Tabelle 20: Korrelationen zwischen den erfassten Dimensionen

6.4.1.3 Teilfazit Dimensionskorrelationen

Bezüglich der beobachteten Dimensionszusammenhänge (vgl. Kapitel 6.4.1ff.) ist zusammenfassend festzustellen, dass keine der Zusammenhangshypothesen (H1) bis (H4) vollständig bestätigt werden konnte.

Lediglich bei der Einzelbetrachtung der Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* können fast alle Hypothesen bestätigt werden, hier ist nur Hypothese (H1) streng genommen abzulehnen: Lediglich vier der sechs Kerndimensionen erreichen einen signifikanten Schwellenwert. Jedoch ist hier die hohe statistische Messlatte zu berücksichtigen, welche an die Prüfung der Zusammenhangshypothesen gelegt wurde: Diese ergibt sich aus der konjunktiven Bestätigung (UND-Verknüpfung) mehrerer Einzelhypothesen, welche insbesondere bei (H1) schwierig zu erreichen ist, da für jede der drei Ergebnisvariablen der Zusammenhang zu jeder der sechs Kerndimensionen einer Prüfung standhalten muss.

Der MPS weist signifikante Zusammenhänge zu allen drei Erlebnisvariablen aus, jedoch bei der *Internen Motivation* mit negativem Vorzeichen, sodass nur hierfür die Hypothese (H2) abzulehnen ist. Somit scheinen die gewählten Tätigkeitsmerkmale, welche in den Kerndimensionen und im MPS durchschnittlich enthalten sind, geeignet zu sein, Zusammenhänge zu den drei Ergebnisvariablen herzustellen. Jedoch wirft die negative Korrelation der *Internen Motivation* mit dem MPS Fragen auf, welche zu untersuchen bleiben³⁰⁰.

Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung (H3) und (H4) zeigen für alle drei Ergebnisvariablen ein ähnliches Bild: Nur für die *Interne Motivation* ist ein positiver Zusammenhang zu den drei psychischen Erlebnisvariablen bzw. ein negativer Zusammenhang mit der *Überbeanspruchung* zu beobachten.

³⁰⁰ In Kapitel 6.5.1 wird diese Frage nochmals aufgenommen

Zusammengefasst bedeutet das, dass ein starker Zusammenhang zwischen der Arbeitssituation (Kerndimensionen) des Beraters und seiner (*allgemeinen*) *Zufriedenheit* besteht. Außerdem besteht ein relativ deutlicher Zusammenhang zwischen den Arbeitserlebnissen des Beraters und seiner *Zufriedenheit*. Ähnlich verhält es sich bei der *Arbeitseffektivität* des Beraters, jedoch in deutlich geringerem Umfang: Immerhin lässt sich aber ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Arbeitssituation (im Durchschnitt über alle Kerndimensionen) und den erzielten Leistungsresultaten beobachten. Die insgesamt deutlichen Zusammenhänge zwischen den Ergebnisvariablen und den Kerndimensionen lassen sich insbesondere auf vier Kerndimensionen (*Anforderungswechsel, Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie und Zielklarheit und Rückmeldung*) zurückführen. Somit ist die Vermutung nahe liegend, dass durch eingreifende Gestaltung und Reorganisation dieser vier Arbeitsgestaltungs- und -organisationsaspekte der Berater zufriedener und das Unternehmen leistungsfähiger wird. Hierfür ist jedoch zunächst die Richtungswirkung der Kausalität zu prüfen³⁰¹.

Anzufügen ist, dass die starke Interkorrelation zwischen den Dimensionen *Autonomie, Zielklarheit und Rückmeldung, Wertschätzung der Arbeit* und *Anforderungswechsel* als Indiz dafür gewertet werden kann, dass der im vorliegenden Forschungsvorhaben verändert postulierte Zusammenhang (vgl. Kapitel 4.1.1.5) zwischen *Zielklarheit und Rückmeldung* und *Wertschätzung der Arbeit* berechtigt ist.

Festzuhalten ist daneben aber auch, dass bei den Zusammenhängen mit den detaillierten Leistungsdaten sechs der acht Leistungsaspekte in z.T. hohem Zusammenhang mit den zwei Kerndimensionen *Anforderungswechsel* und *Wichtigkeit der Aufgabe* stehen. Die insgesamt niedrigen Korrelationen um die Dimension *Arbeitseffektivität* überraschen wegen der festgestellten Kurtosis nicht mehr (vgl. Kapitel 6.2.2).

³⁰¹ Die hier nur vermutete statistische Kausalität wird in Kapitel 6.5.2ff. erläutert

6.4.2 Test der Mediatorfunktion

Für die psychischen Erlebniszustände wird eine Mediatorwirkung zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen angenommen (vgl. Abbildung 8). Statistisch betrachtet stellen Mediatoren (hier: *psychische Arbeitserlebnisse*) Variablen dar, die den Einfluss von unabhängigen Variablen (hier: *Kerndimension*) auf abhängige Variablen (hier: *Ergebnisvariablen*) "vermitteln". Somit sind die Mediatoren sowohl abhängige als auch unabhängige Variablen im JCM. Abbildung 14 verdeutlicht den Mediatoreffekt schematisch, wobei für Mediatoren der Zusammenhang B>A unterstellt wird.

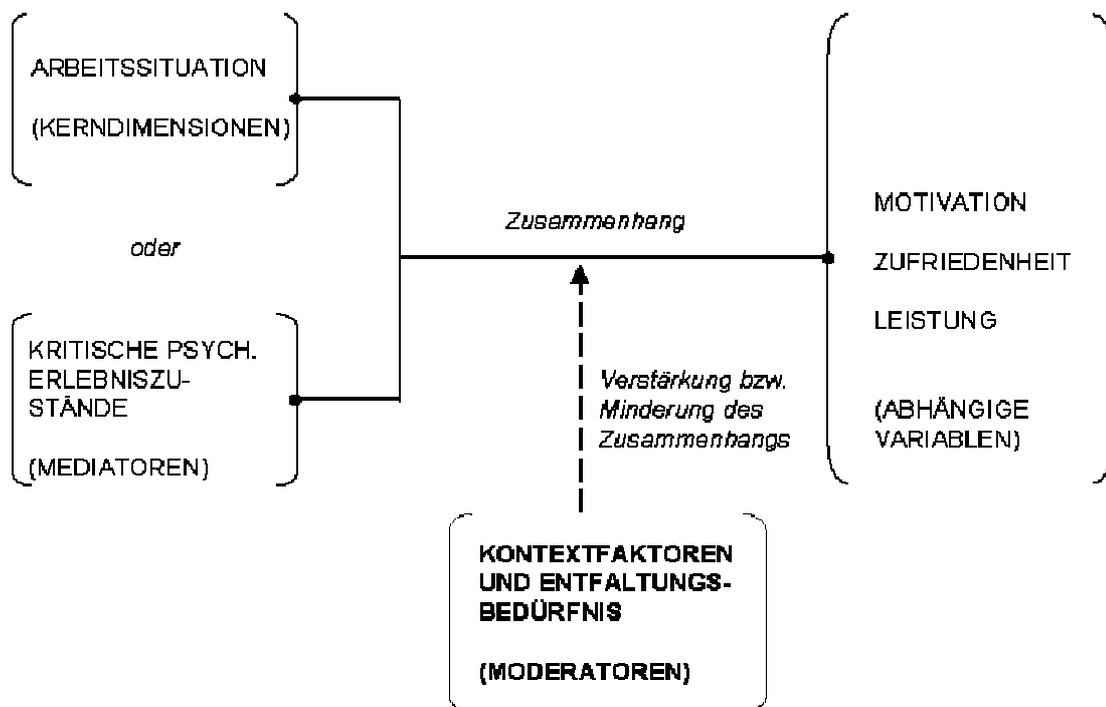


Abbildung 14: Mediatoreffekt (schematisch)³⁰²

³⁰² In Anlehnung an Wei (vgl. WEI et al., 2004, S.203)

Der vermutete Mediatoreffekt der psychischen Erlebnisvariablen kann mittels (partieller) Regressionsanalysen getestet werden. Hierbei wird der durch die Mediatoren zusätzlich erklärte Varianzanteil separiert. Es wird vorausgesetzt, dass zwischen Prädiktor (Kernvariablen) und Mediator (psychisches Arbeitserlebnis) sowie zwischen Mediator und abhängiger Variable (Ergebnisvariable) ein Zusammenhang³⁰³ besteht³⁰⁴, wobei der letztgenannte Zusammenhang größer ist als der direkte Zusammenhang (A) zwischen Kerndimension und Ergebnisvariable.

6.4.2.1 Hypothesen

Folgende (multiple) Zusammenhangshypothesen³⁰⁵ wurden bezüglich der vermuteten Mediatorfunktion der (kritischen) psychischen Arbeitserlebnisse geprüft³⁰⁶:

- (H5) Die Berücksichtigung aller drei (bzw. vier³⁰⁷) Mediatoren (*Erlebte Bedeutsamkeit*, *Erlebte Verantwortlichkeit*, *Wissen um Ergebnisse* bzw. *Überbeanspruchung*) ist erforderlich, um die separate Vorhersage der Ergebnisvariablen (*allgemeine Zufriedenheit*, *Interne Motivation* und *Arbeitseffektivität*) in Regressionsgleichungen zu maximieren.

³⁰³ Zusammenhang (C) bzw. (B), vgl. Abbildung 14

³⁰⁴ Dieser Zusammenhang wurde durch die Korrelationsvergleiche (vgl. Kapitel 6.4.1.2) gezeigt: Keiner der einzelnen Zusammenhänge zwischen Kerndimensionen, Mediatoren und Ergebnisvariablen ist null (wenngleich die Zusammenhänge zwischen *Überbeanspruchung* und *Arbeitseffektivität* bzw. *Wertschätzung der Arbeit* sehr nahe null sind). Eine strenge Auslegung der Zusammenhangs-Voraussetzung, welche überdies signifikante Zusammenhänge fordert, findet hier nicht Anwendung, da die Berücksichtigung nur signifikanter Beziehungen keine Gesamtmodellbetrachtung ermöglicht

³⁰⁵ Die multiplen Zusammenhangshypothesen werden hier als operationale Hypothesen formuliert, welche den Ausgang einer konkreten, empirischen Untersuchung prognostizieren (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.461). Diese Form ist auf Grund der bestehenden Modellkomplexität und der Multiplizität der vermuteten Zusammenhängen zulässig und sinnvoll (vgl. BORTZ & DÖRING, 1995, S.479)

³⁰⁶ Die Hypothesenformulierung erfolgt in Anlehnung an die Forschungsfragen von Hackman et al. zur Überprüfung der Mediatorfunktion (vgl. HACKMAN & OLDFHAM, 1976, S.261ff.)

³⁰⁷ Die Wirkung des vierten, neu aufgenommenen Mediators *Überbeanspruchung* wird separat und im Vergleich zum ursprünglichen 3-Mediator-Modell betrachtet

- (H6) Der Zusammenhang zwischen den Kerndimensionen ³⁰⁸ (*Anforderungswechsel, Aufgabengeschlossenheit, Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie, Zielklarheit und Rückmeldung und Wertschätzung der Arbeit*) und den Ergebnisvariablen (*allgemeine Zufriedenheit, Interne Motivation und Arbeitseffektivität*) ist abhängig von den drei (bzw. vier) Mediatoren (*Erlebte Bedeutsamkeit, Erlebte Verantwortlichkeit, Wissen um Ergebnisse bzw. Überbeanspruchung*).

Im Gegensatz zu (H5) ist die Hypothese (H6) zur Durchführung der Prüfung weiter zu konkretisieren, da die Formulierung "Abhängigkeit" kein ausreichend konkretisiertes statistisches Prüfmaß darstellt. (H6) wird daher in einem zweistufigen Prüfungsprozess präzisiert, indem die gleichzeitig vorauszusetzenden und statistisch prüfbaren Bedingungen für die Bestätigung von (H6) formuliert werden:

- (H6-1) Die drei (bzw. vier) Mediatoren (*Erlebte Bedeutsamkeit, Erlebte Verantwortlichkeit, Wissen um Ergebnisse bzw. Überbeanspruchung*) erklären zusammen mindestens $r^2 = .10$ Varianzanteil³⁰⁹ in drei separaten Regressionsmodellen für die abhängigen Ergebnisvariablen (*allgemeine Zufriedenheit, Interne Motivation und Arbeitseffektivität*).
- (H6-2) Die Hinzunahme der Kerndimensionen in die multiplen Regressionsgleichungen aus (H6-1) erhöht die dadurch insgesamt erklärte Modellvarianz nicht substantiell (d.h., die Differenz beträgt maximal $\Delta R^2 = .10$ Punkte).

³⁰⁸ Prädiktoren

³⁰⁹ Mit der Festlegung des Schwellenwerts von $r^2 = .10$ sei die geforderte Mindesterkklärungskraft für einzelne Prädiktoren (bzw. einer Prädiktorengruppen) festgelegt

6.4.2.2 Ergebnisse

Tabelle 21 zeigt die Ergebnisse der Prüfung der Hypothese (H5). Hierfür wurden die Regressionsgleichungen zur separaten Vorhersage der drei Ergebnisvariablen (*allgemeine Zufriedenheit*, *Interne Motivation* und *Arbeitseffektivität*) durch einen Mediator bzw. jede beliebige Kombination von zwei, drei bzw. vier Mediatoren (Prädiktoren) berechnet³¹⁰. Abgebildet ist das als Gütemaß herangezogene Bestimmtheitsmaß (r^2 bzw. adjustiertes r^2) jeder Gleichung, an dem die Überprüfung der Hypothese (H5) vorgenommen wird.

Wie bereits erläutert (vgl. Kapitel 2.5.3.3) wurde zur Bewertung dieser Hypothese in den empirischen Veröffentlichungen überwiegend der Korrelationskoeffizient r bzw. das Bestimmtheitsmaß r^2 herangezogen³¹¹. Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass bei zunehmender Anzahl von Prädiktoren und gegebener Stichprobengröße das Bestimmtheitsmaß einer Regressionsgleichung automatisch steigt, sollen die anschließenden Ergebnisse jedoch am Gütemaß des adjustierten r^2 gemessen werden³¹². Das adjustierte r^2 korrigiert diesen aus den zusätzlichen Freiheitsgraden resultierenden Scheineffekt und ist somit ein Gütemaßstab mit besseren Schätzeigenschaften. Dadurch kann insbesondere bei der Aufnahme der neuen Dimensionen vermieden werden, dass die Steigerung des erklärten Varianzanteils auf die Hinzunahme von Prädiktoren zurückzuführen ist. Die Abbildung von r^2 erfolgt dennoch, um den unmittelbaren Ergebnisvergleich anderer Studien zu ermöglichen, welche nicht das adjustierte r^2 ausweisen (vgl. BACKHAUS et al., 2005, S.68).

Bezüglich der Hypothese (H5) bestätigt sich für die Ergebnisvariable (*allgemeine Zufriedenheit*), dass diese wie postuliert am besten durch Berücksichtigung aller vier

³¹⁰ Tabelle 21 zeigt die Signifikanzniveaus der Regressionsgleichungen (zweiseitiger Test): $p = .05 = *$ bzw. $p = .01 = **$

³¹¹ Die Verwendung von r könnte (da r i.d.R. größer als r^2 ist) jedoch den hier nicht erwünschten Eindruck einer Beziehungsstärke erwecken, welche tatsächlich kleiner ist (vgl. BENNINGHAUS, 1998, S.340)

³¹² Z.T. auch als korrigiertes Bestimmtheitsmaß (korrig. r^2) bezeichnet (vgl. BACKHAUS et al., 2005, S.68)

Mediatoren (*Erlebte Bedeutsamkeit*, *Erlebte Verantwortlichkeit*, *Wissen um Ergebnisse* bzw. *Überbeanspruchung*) erklärt werden kann (adj. $r^2=.23$). Diese Kombination ist auch der von Hackman et al. postulierten 3-Mediatorenlösung (*Erlebte Bedeutsamkeit*, *Erlebte Verantwortlichkeit*, *Wissen um Ergebnisse*; adj. $r^2=-.01$) überlegen, welche nicht signifikant ist. Der stärkste Einzelprädiktor ist die *Erlebte Bedeutsamkeit* (adj. $r^2=.16$); bei den Kombinationen von zwei bzw. drei Mediatoren zeigt sich jedoch, dass neben diesem Prädiktor insbesondere die neue Variable *Überbeanspruchung* zur Varianzaufklärung beiträgt.

Anders verhält es sich bei der Ergebnisvariable *Interne Motivation*. Hier ist die 1-Mediatorlösung (*Überbeanspruchung*; adj. $r^2=.08$) der 4-Mediatorenlösung (adj. $r^2=.07$) knapp überlegen. Die von Hackman et. al vorgeschlagene 3-Mediatorenlösung ist nicht signifikant und kann somit nicht bestätigt werden. Auch hier zeigt sich, dass die Hinzunahme der Dimension *Überbeanspruchung* der entscheidende Mediator zur Prädiktion der Ergebnisvariable ist, allerdings auf deutlich niedrigerem Niveau als bei der (*allgemeinen*) *Zufriedenheit*.

Die Überprüfung der Hypothese (H5) ergibt für die Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität*, dass keiner der vier Mediatoren oder eine beliebige Kombination daraus die Leistung signifikant mediiert³¹³.

Die Hypothese (H5), d.h. die Erforderlichkeit aller drei bzw. vier Mediatoren zur Vorhersage der Ergebnisvariablen, ist demnach abzulehnen, wenngleich sie bei nichtkonjunktiver Betrachtung für die Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* auf hohem Niveau bestätigt werden konnte. Dies gilt ebenso, jedoch auf deutlich niedrigerem Erklärungsniveau, für die Ergebnisvariable *Interne Motivation*, wenn man den marginalen Nachteil von $\Delta r=.01$ Regressionspunkten der 4-Mediatorenlösung gegenüber einer 2-Mediatorenlösung vernachlässigt. Die starke Beeinflussung dieser beiden

³¹³ Am ehesten kann ein jedoch vernachlässigbar geringer Mediatoreffekt (auf einem Signifikanzniveau von $p=.05$) die 2-Mediatorenlösung mit *Erlebte Bedeutsamkeit* und *Überbeanspruchung* beobachtet werden

Regressionsgleichungen durch *Überbeanspruchung* stützt die Aufnahme dieser letztgenannten Dimension in das Modell.

Die *Überbeanspruchung* von Beratern hat tatsächlich einen (mediierenden) Einfluss auf seine *Zufriedenheit* und seine *Motivation*. Bezüglich der *Arbeitseffektivität* eines Beraters kann jedoch nicht behauptet werden, dass diese durch seine kognitive Verarbeitung der Arbeitserlebnisse beeinflusst wird.

Das Postulat von Hackman et al. (vgl. H6), dass der Zusammenhang zwischen den Arbeitsplatzbedingungen (Kerndimensionen) und der *Internen Motivation*, (*allgemeinen*) *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* insgesamt von den Arbeitserlebnissen (Mediatoren) des Beraters und dessen kognitiver Verarbeitung abhängt, kann nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse der erforderlichen Teilprüfungen (H6-1) und (H6-2) zeigen ein uneinheitliches Bild und lassen keine allgemein gültigen Verknüpfungen zu (vgl. Tabelle 22). Dies gilt auch dann, wenn man neben der Beobachtung der Gesamtstichprobe (N=168) nur jene Berater betrachtet, welche über ein besonders hohes (N=46) bzw. besonders niedriges (N=33) *Bedürfnis nach Entfaltung* verfügen (vgl. Tabelle 22).

Die Ergebnisse der Teilprüfung (H6-1) ergeben, dass alle drei (bzw. vier) Mediatoren (*Erlebte Bedeutsamkeit*, *Erlebte Verantwortlichkeit*, *Wissen um Ergebnisse* bzw. *Überbeanspruchung*) alleine in der Lage sind bei der (*allgemeinen*) *Zufriedenheit* die mindestens geforderte Prädiktionskraft erzeugen (adj. $r^2=.22$ bzw. adj. $r^2=.23$)³¹⁴. Somit kann (H6-1) nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse der Teilstichprobenbetrachtung für niedriges bzw. hohes *Entfaltungsbedürfnis* zeigen ein uneinheitliches Bild und erzeugen keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Für die beiden Ergebnisvariablen *Interne Motivation* und *Arbeitseffektivität* lässt sich der in (H6-1) vermutete Zusammenhang auch bei deren einzelner Betrachtung nicht bestätigen. Jedoch zeigt sich bei der Prädiktion der *Internen Motivation* ein Vorzug der 4-Mediatorenlösung gegenüber der nicht signifikanten 3-Mediatorenlösung von Hackman et al.

³¹⁴ Vgl. Spalten (I) bzw. (III) in Tabelle 22

Die Teilhypothese (H6-2) ist ebenfalls abzulehnen, würden sich doch im Vergleich zur vorhergehenden Teilprüfung (H6-1) genau umgekehrte Ergebnisse hinsichtlich der separaten Betrachtung der Ergebnisvariablen einstellen: So steigt das Bestimmtheitsmaß bei (*allgemeiner*) *Zufriedenheit* entgegen der Hypothese deutlich sowohl in der 3-Mediatorenlösung ($\Delta \text{adj. } r^2 = .14$) als auch in der 4-Mediatorenlösung ($\Delta \text{adj. } r^2 = .14$) durch Hinzunahme der Kerndimensionen in die Regressionsgleichungen³¹⁵. Noch stärker fallen die Differenzen in den Teilstichproben mit hohem bzw. niedrigem *Entfaltungsbedürfnis* aus. Bestätigt werden die in (H6-2) vermuteten Zusammenhänge jedoch für die separate Betrachtung der *Internen Motivation* ($\Delta \text{adj. } r^2 = .03$ bzw. $\Delta \text{adj. } r^2 = .04$) und der *Arbeitseffektivität* ($\Delta \text{adj. } r^2 = .03$ bzw. $\Delta \text{adj. } r^2 = .05$).

³¹⁵ Vgl. Spalten (II) bzw. (IV) für die Regressionsgleichungen mit Mediatoren und Kerndimensionen als Prädiktoren bzw. Spalten (II)-(I) und (IV)-(III) mit den Differenzwerten zur Prüfung der Hypothese (H6-2) in Tabelle 22

	Allg. Zufriedenheit		Interne Motivation		Arbeitseffektivität	
	r ²	adj. r ²	r ²	adj. r ²	r ²	adj. r ²
Ein Mediator						
Erlebte Bedeutsamkeit	.16	**0.16	.00	0	.00	-0.01
Erlebte Verantwortlichkeit	.09	**0.09	.00	-0.01	.01	0.01
Wissen um Arbeitsergebnisse	.10	**0.09	.01	0	.00	0
Überbeanspruchung	.05	**0.04	.08	**0.08	.00	-0.01
Zwei Mediatoren						
Erlebte Bedeutsamkeit - Erlebte Verantwortlichkeit	.21	**0.2	.00	-0.01	.01	0
Erlebte Bedeutsamkeit - Wissen um Arbeitsergebnisse	.20	**0.19	.01	-0.01	.00	-0.01
Erlebte Bedeutsamkeit - Überbeanspruchung	.17	**0.16	.08	**0.07	.00	*-0.01
Erlebte Verantwortlichkeit - Wissen um Arbeitsergebnisse	.15	**0.14	.01	-0.01	.01	0
Erlebte Verantwortlichkeit - Überbeanspruchung	.15	**0.14	.08	**0.07	.01	0
Wissen um Arbeitsergebnisse - Überbeanspruchung	.14	**0.13	.08	**0.07	.00	-0.01
Drei Mediatoren						
Erlebte Bedeutsamkeit - Erlebte Verantwortlichkeit - Wissen um Arbeitsergebnisse	.01	-0.01	.01	-0.01	.01	-0.01
Erlebte Bedeutsamkeit - Erlebte Verantwortlichkeit - Überbeanspruchung	.23	**0.21	.09	**0.07	.01	-0.01
Erlebte Bedeutsamkeit - Wissen um Arbeitsergebnisse - Überbeanspruchung	.21	**0.19	.09	**0.07	.00	-0.01
Erlebte Verantwortlichkeit - Wissen um Arbeitsergebnisse - Überbeanspruchung	.19	**0.18	.09	**0.07	.01	-0.01
Vier Mediatoren						
	.25	**0.23	.09	**0.07	.01	-0.01

Tabelle 21 Mediator-Kombinationen zur Prädiktion der Ergebnisvariablen

ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

Abhängige Variablen	Dimensionen Hackman et al.				Inkl. neue Dimensionen				Veränderungen							
	3 Mediatoren		5 Kerndimensionen, 3 Mediatoren		4 Mediatoren		6 Kerndimensionen, 4 Mediatoren		Hinzunahme zusätzlicher Mediator (Überbeanspruchung) (III) - (I)		Hinzunahme 5 Kerndimensionen zu 3 Mediatoren (II) - (I)		Hinzunahme 6 Kerndimensionen zu 4 Mediatoren (IV) - (III)		Modellverbesserung durch neue Kerndimensionen und Mediatoren (IV) - (II)	
	(I)	(II)	(III)	(IV)	(III) - (I)	(II) - (I)	(IV) - (III)	(IV) - (II)	(III) - (I)	(II) - (I)	(IV) - (III)	(IV) - (II)	(III) - (I)	(II) - (I)	(IV) - (III)	(IV) - (II)
	r ²	adj. r ²	r ²	adj. r ²	r ²	adj. r ²	r ²	adj. r ²	r ²	adj. r ²	r ²	adj. r ²	r ²	adj. r ²	r ²	adj. r ²
Allg. Zufriedenheit																
Gesamt-SP	.23	.22	.38	.35	.25	.23	.41	.37	.02	.01	.15	.14	.16	.14	.02	.01
hohes Entfalt. Bedürfn.	.24	.18	.49	.38	.24	.17	.50	.36	.01	-.01	.26	.20	.26	.19	.01	-.02
niedriges Entfalt. Bedürfn.	.01	-.09	.35	.14	.03	-.10	.44	.19	.03	-.01	.34	.23	.41	.29	.09	.05
Interne Motivation																
Gesamt-SP	.01	-.01	.07	.02	.09	.07	.16	.10	.08	.08	.06	.03	.07	.04	.09	.09
hohes Entfalt. Bedürfn.	.05	-.01	.21	.04	.21	.14	.34	.15	.16	.15	.16	.05	.12	.01	.12	.10
niedriges Entfalt. Bedürfn.	.13	.04	.39	.19	.13	.01	.40	.13	.00	-.03	.26	.15	.27	.12	.01	-.06
Arbeitseffektivität																
Gesamt-SP	.01	-.01	.07	.02	.01	-.01	.09	.04	.00	-.01	.06	.03	.08	.05	.02	.01
hohes Entfalt. Bedürfn.	.03	-.04	.11	-.08	.03	-.06	.11	-.14	.00	-.03	.08	-.04	.08	-.08	.00	-.06
niedriges Entfalt. Bedürfn.	.01	-.10	.34	.12	.01	-.13	.35	.05	.00	-.04	.34	.22	.34	.18	.00	-.07

Tabelle 22: Regressionsanalytische Abbildung der Ergebnisvariablen (bei durchschnittlichem, hohem bzw. niedrigem Entfaltungsbedürfnis)

6.4.2.3 Teilfazit Mediatoren

Zusammenfassend ist die von Hackman et al. postulierte Mediatorfunktion (H5 und H6), d.h. die signifikante Beeinflussung des Zusammenhangs zwischen Kerndimensionen und allen Ergebnisvariablen durch die Gesamtheit der psychischen Arbeitserlebnisse zu verwerfen, wenigstens was die Berufsgruppe der Berater anbelangt.

Zwei verschiedene Ursachen sind hierbei zu unterscheiden: So kann für die Mediatoren in Summe zwar ein starker, jedoch nicht mediierender, Einfluss auf die Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* nachgewiesen werden.

Bei der *Internen Motivation* und der *Arbeitseffektivität* verhält es sich anders: Hier ist der Einfluss der Mediatoren auf die Ergebnisvariablen alleine bereits nicht ausreichend groß, um überhaupt eine signifikante, mediierende Wirkung zu erzeugen. Damit würde sich bereits die weitere (dennoch dargestellte) Überprüfung der Mediatorfunktion erübrigen.

Dennoch wirken einzelne psychische Erlebniszustände, insbesondere die *Überbeanspruchung* und *auf die Interne Motivation* des Beraters, allerdings nicht mediierend. Folglich sollten die Mediatoren bei einer regressiven Prädiktion der beiden Ergebnisvariablen nicht von vornherein eliminiert werden.

Lediglich bei der *Arbeitseffektivität* lässt sich ganz ausschließen, dass diese durch die *psychischen Arbeitserlebnisse* oder deren kognitive Resultate beeinflusst wird. Offenbar ist die Leistung von Beratern abhängig von (manifesteren) Voraussetzungen der Arbeitsgestaltung (Kerndimensionen), erfährt aber keinen Einfluss durch die hier geprüften kognitiven Arbeitserlebnisse.

6.4.3 Test der Moderatorfunktion

Den Kontextfaktoren (*Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt*, *Führungsstil* und der *Work-Life-Balance*) und dem *Bedürfnis nach Entfaltung* wird eine moderierende Funktion des Zusammenhangs einerseits zwischen den Kernvariablen und den Mediatoren und andererseits zwischen den Mediatoren und den Ergebnisvariablen unterstellt. Abweichend

von diesem Postulat von Hackman et al. sei für vorliegende Untersuchung statt des erstgenannten Zusammenhangs jedoch ein Moderationseffekt des direkten Zusammenhangs zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen geprüft. Dies begründet sich aus der Verwertungsirrelevanz des nicht geprüften Zusammenhangs³¹⁶ und den nicht konvergenten Teilergebnissen bzgl. der Moderatoren bei dem gescheiterten Versuch der Abbildung der Moderatorzusammenhänge in einem Strukturgleichungsmodell (vgl. Kapitel 6.3.3). Anstelle dessen besteht jedoch verwertungsrelevantes Interesse an Erkenntnissen zu möglichen Moderationseffekten bei der direkten Beziehung zwischen Kerndimensionen und Ergebnisvariablen. Hieraus ließen sich bei deren Bestätigung praktisch verwertbare Ansätze zur Steuerung der Ergebnisvariablen durch die Kontextfaktoren ableiten.

Statistisch betrachtet stellen Moderatoren Drittvariablen dar, die die Stärke einer Wirkungsbeziehung zwischen zwei Variablen beeinflussen³¹⁷. Auf die Hypothesen des vorliegenden Modells angewandt bedeutet das zum Beispiel, dass eine hohe Zufriedenheit mit den beruflichen Kontextfaktoren (*Karriere und Gehalt, Führungsstil und Informationsweitergabe, Work-Life-Balance*) sowie ein starkes *Entfaltungsbedürfnis* den Wirkungszusammenhang zwischen der Arbeitsplatzgestaltung (Kerndimensionen) und den Ergebnisvariablen [*Interne Motivation, (allgemeine) Zufriedenheit, Arbeitseffektivität*] verstärken. Entsprechend würde eine niedrige Ausprägung bei den Moderatorvariablen einen derartigen Wirkungszusammenhang mindern. Abbildung 15 verdeutlicht den Moderationseffekt schematisch.

³¹⁶ Die Moderatoren sind nur insoweit relevant, als sie praxisrelevante Verwertungserkenntnisse zur unmittelbaren Steuerung der Ergebnisvariablen liefern

³¹⁷ Im Idealfall korreliert der Moderator dabei nicht selbst mit dem Prädiktor oder der abhängigen Variable. Dieser Tatbestand ist bei vorliegender Stichprobe jedoch nicht durchgängig erfüllt (vgl. Kapitel 6.4.1ff.), noch weniger jedoch bei den Untersuchungen von Hackman et al. (vgl. Kapitel 2.5.3.1.1) bzw. (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1975, S.167 Tabelle 4). Für die vorliegende Untersuchung soll entsprechend der empirischen Praxis und in Ermangelung besser geeigneter Methoden die bestehende Korrelation jedoch kein Abbruchkriterium darstellen

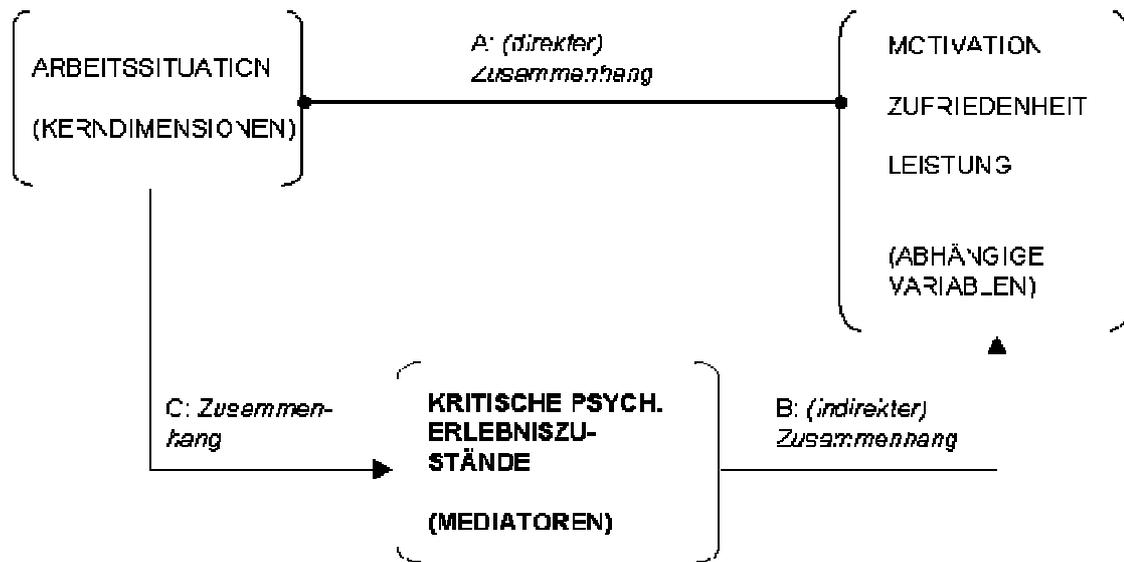


Abbildung 15: Moderationseffekt (schematisch)³¹⁸

Der vermutete Moderationseffekt lässt sich durch einen Korrelationsvergleich der Gesamtstichprobe mit kontrollierten Teilstichproben überprüfen. Dabei werden die Kontextfaktoren *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt, Führungsstil* und *Work-Life-Balance* (in Summe³¹⁹) und das *Bedürfnis nach Entfaltung* einzeln kontrolliert. Im Vergleich der Teilstichproben für Berater mit besonders starker bzw. besonders schwacher Ausprägung der *Kontextfaktoren* bzw. beim *Entfaltungsbedürfnis* kann beobachtet werden, ob die Zusammenhänge dem Postulat Hackmans et al. folgend höhere bzw. niedrigere Zusammenhänge aufweisen als die Gesamtstichprobe.

Obwohl Hackman et al. auch für die drei Kontextfaktoren eine moderierende Funktion der Zusammenhänge postulieren, wurde diese jedoch von ihnen weder statistisch analysiert noch anderweitig quantitativ interpretiert. Hackman et al. konzentrierten sich ausschließlich auf den Moderator *Entfaltungsbedürfnis* (vgl. HACKMAN & OLDHAM, 1976, S.270 Tabelle 6). Bei der vorliegenden Untersuchung soll das Augenmerk deswegen

³¹⁸ In Anlehnung an Wei et al. (vgl. WEI et al., 2004, S.203)

³¹⁹ Hierzu wurde für jeden Berater das arithmetische Mittel über die drei Kontextfaktoren gebildet

insbesondere auf den Kontextfaktoren liegen, da sie trotz hoher praktischer Relevanz nicht ausreichend untersucht sind³²⁰.

6.4.3.1 Hypothesen

Folgende Unterschiedshypothesen zur Moderationsfunktion der *Kontextvariablen* und des *Bedürfnisses nach Entfaltung* wurden geprüft³²¹:

- (H7) Je stärker (bzw. schwächer) die (durchschnittliche) Kontextzufriedenheit (*Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt, Führungsstil* und der *Work-Life-Balance*) eines Beraters ist, desto stärker (bzw. schwächer) sind die postulierten Zusammenhänge zwischen den Ergebnisvariablen (*allgemeine Zufriedenheit, Interne Motivation* und *Arbeitseffektivität*) und den Mediatoren (*Erlebte Bedeutsamkeit, Erlebte Verantwortlichkeit, Wissen um Ergebnisse* bzw. *Überbeanspruchung*³²²) bzw. zwischen den Ergebnisvariablen und den Kerndimensionen (*Anforderungswechsel, Aufgabengeschlossenheit, Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie, Zielklarheit und Rückmeldung* und *Wertschätzung der Arbeit*).
- (H8) Je stärker (bzw. schwächer) das *Bedürfnis nach Entfaltung* eines Beraters ist, desto stärker (bzw. schwächer) sind die postulierten Zusammenhänge zwischen den Ergebnisvariablen (*allgemeine Zufriedenheit, Interne*

³²⁰ Vgl. hierzu Kapitel 3.1.2.1 bzw. Kapitel 3.3 sowie (vgl. FRIED & FERRIES, 1987, S.309)

³²¹ Dabei liegt die Beobachtung auf starken Korrelationsdifferenzen zwischen Gesamt- und Teilstichproben (wie auch bei Hackman et al.). Die theoretisch erforderliche Überprüfung der statistischen Relevanz der Unterschiede soll jedoch vernachlässigt werden, da sie auf Grund der relativ kleinen Teilstichproben (N~33) kaum zusätzliche Aufklärung bringt und deren Berechnung vorab umfangreiche zusätzliche Überprüfungen (z.B. hinsichtlich der Verteilung) notwendig macht, was den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde (vgl. Kapitel 2.5.3.1.2, insbesondere Fußnote 138).

³²² Für die Dimension *Überbeanspruchung* wird bei (H7) und (H8) auf Grund der Negativdefinition der Dimension allerdings ein *schwächerer* Zusammenhang vermutet, da z.B. bei der Teilstichprobe mit besonders hoher Kontextzufriedenheit zu erwarten ist, dass eine besonders hohe *Kontextzufriedenheit* (bzw. ein besonders hohes *Entfaltungsbedürfnis*) die postulierten negativen Korrelationen zwischen *Überbeanspruchung* und den *Ergebnisvariablen* z.T. verringern kann

Motivation und *Arbeitseffektivität*) und den Mediatoren (*Erlebte Bedeutsamkeit, Erlebte Verantwortlichkeit, Wissen um Ergebnisse* bzw. *Überbeanspruchung*) bzw. zwischen den Ergebnisvariablen und den Kerndimensionen (*Anforderungswechsel, Aufgabengeschlossenheit, Wichtigkeit der Aufgabe, Autonomie, Zielklarheit und Rückmeldung* und *Wertschätzung der Arbeit*).

Zur Prüfung dieser Hypothesen werden diejenigen Berater in Teilstichproben zusammengefasst, deren Ausprägung bei den Kontextfaktoren bzw. beim *Entfaltungsbedürfnis* zu den 20% stärksten bzw. 20% schwächsten in der Gesamtstichprobe zählt, welche auch als Vergleichswert herangezogen wird.

6.4.3.2 Ergebnisse

Die folgenden zwei Kapitel zeigen, ob und in welcher Intensität die Ergebnisvariablen (*allgemeine Zufriedenheit, Interne Motivation* und *Arbeitseffektivität*) durch die Kontextfaktoren (vgl. Kapitel 6.4.3.2.1) bzw. das *Bedürfnis nach Entfaltung* moderiert werden (vgl. Kapitel 6.4.3.2.2). Dabei sind mögliche Moderationseffekte, die nicht im Zusammenhang mit einer der Ergebnisvariablen auftreten, von untergeordnetem Interesse.

6.4.3.2.1 Moderation durch Kontextfaktoren

Tabelle 23 (oben) ermöglicht den Ergebnisvergleich der Interdimensionen-Korrelationswerte mit hoher, durchschnittlicher bzw. niedriger Kontextzufriedenheit zur Prüfung des Moderationseffekts aus (H7) zwischen den Mediatoren und den Ergebnisvariablen³²³. Neben den Zusammenhängen in den kontrollierten Stichproben mit besonders hoher (HI, N=33) bzw. niedriger Kontextzufriedenheit (LO; N=36) ist als

³²³ Diese Zusammenhänge sind innerhalb der gefetteten Umrandung in der Tabelle ersichtlich. Die übrigen Zusammenhänge (außerhalb dieser Umrandung) sind zur Vollständigkeit abgebildet, sollen hier aber nicht weiter interpretiert werden

Referenzwert jeweils die Korrelation in der Gesamtstichprobe (ALL; N=168) angegeben. Erwartet wird laut Hypothese, dass die Teilstichproben (HI) höhere Korrelationswerte aufweisen als die Teilstichproben (LO), und dass der Korrelationswert der Gesamtstichprobe (ALL) zwischen den beiden Extremwerten liegt. Zur einfacheren Interpretation der Ergebnisse bildet die untere Tabelle die Differenz zwischen den Teilstichproben (HI) und (LO), d.h. die Spannweite zwischen den jeweiligen Randausprägungen.

Es bestätigt sich, dass die Kontextfaktoren den Zusammenhang zwischen den Mediatoren und der Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* moderieren; bei allen Mediatoren weist die Teilstichprobe der besonders kontextzufriedenen Berater einen z.T. deutlich positiveren Zusammenhang mit der (*allgemeinen*) *Zufriedenheit* auf, umgekehrt verhält es sich entsprechend der Hypothese bei den Beratern mit niedriger Kontextzufriedenheit.

Nicht bestätigt werden kann ein durchgängiger Moderationseffekt der Kontextzufriedenheit für den Zusammenhang der Mediatoren mit den Ergebnisvariablen (*Interne Motivation, Arbeitseffektivität*). Hier bekräftigen nur vereinzelte Mediatoren (z.B. *Erlebte Verantwortlichkeit* für beide Ergebnisvariablen) die Hypothese einer Moderatorwirkung. Bemerkenswert ist, dass der Zusammenhang zwischen *Überbeanspruchung* eines Beraters mit dessen *Interner Motivation* bei hoher Kontextzufriedenheit deutlich stärker ausfällt, was der Vermutung Raum gibt, dass eine Befriedigung der Kontextfaktoren geeignet ist, die wahrgenommene *Überbeanspruchung* zu mildern und/oder Motivation zu steigern.

In gleicher Struktur zeigt Tabelle 24 die durch die Kontextzufriedenheit hervorgerufenen Moderationseffekte aus (H7) zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen.

Es bestätigt sich, dass die Zusammenhänge zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen (*allgemeine*) *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* durch die Kontextfaktoren moderiert werden. Dies gilt zwar nicht durchgehend für alle einzelnen Kerndimensionen, jedoch überwiegend und auf Ebene des MPS.

Nicht bestätigt werden kann hingegen ein Moderationseffekt durch die Kontextzufriedenheit bei den Zusammenhängen der Kerndimensionen mit der *Internen Motivation*. Lediglich bei der Dimension *Aufgabengeschlossenheit* ist ein besonders starker isolierter Moderationseffekt erkennbar.

Da zur Bestätigung der Hypothese (H7) die konjunktive Bestätigung *aller* zuvor erläuterten Teilprüfungen der einzelnen Ergebnisvariablen erforderlich wäre, ist aber auch diese Hypothese in ihrem Totalanspruch nicht aufrechtzuerhalten.

Korrelationen

	Erlebte Bedeutsamkeit			Erlebte Verantwortlichkeit			Wissen um Arbeitsergebnisse			Überbeanspruchung			Allg. Zufriedenheit			Interne Motivation			Arbeitseffektivität			
	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	
Erlebte Bedeutsamkeit	1.00	1.00	1.00																			
Erlebte Verantwortlichkeit	.23	.43	.11	1.00	1.00	1.00																
Wissen um Arbeitsergebnisse	.35	.62	.31	.28	.22	.11	1.00	1.00	1.00													
Überbeanspruchung	-.29	-.22	-.26	.06	.02	.08	-.08	-.41	-.07	1.00	1.00	1.00										
Allg. Zufriedenheit	.40	.60	.34	.30	.44	.30	.32	.59	.13	-.22	-.21	-.24	1.00	1.00	1.00							
Interne Motivation	-.04	.06	.14	-.03	.19	.01	-.07	-.36	.25	.29	.47	.19	-.11	-.15	-.29	1.00	1.00	1.00				
Arbeitseffektivität	.01	-.14	-.11	.11	.06	-.05	.06	.17	.17	.01	-.21	.01	.05	.24	.09	-.07	-.12	-.09	1.00	1.00	1.00	

Differenz zwischen den SP mit niedriger und hoher Kontextzufriedenheit (Korrelations-Punkte)

	Erlebte Bedeutsamkeit	Erlebte Verantwortlichkeit	Wissen um Arbeitsergebnisse	Überbeanspruchung	Allg. Zufriedenheit	Interne Motivation	Arbeitseffektivität
Erlebte Bedeutsamkeit							
Erlebte Verantwortlichkeit	.32						
Wissen um Arbeitsergebnisse	.31	.11					
Überbeanspruchung	.04	-.06	-.34				
Allg. Zufriedenheit	.26	.15	.46	.03			
Interne Motivation	-.08	.18	-.60	.28	.13		
Arbeitseffektivität	-.03	.11	.00	-.21	.15	-.03	

Tabelle 23: Moderationseffekt der Kontextfaktoren beim Zusammenhang von Mediatoren und den Ergebnisvariablen

Korrelationen

	Anforderungswechsel			Aufgabengeschlossenheit			Wichtigkeit der Aufgabe			Autonomie			Zielklarheit & Rückmeldung			Wertschätzung der Arbeit			MPS (6-additiv)			Allg. Zufriedenheit			Interne Motivation			Arbeitseffektivität		
	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO
Anforderungswechsel	1.00	1.00	1.00																											
Aufgabengeschlossenheit	-.05	.16	.07	1.00	1.00	1.00																								
Wichtigkeit der Aufgabe	.17	.29	.34	.09	.23	.12	1.00	1.00	1.00																					
Autonomie	.21	.32	.28	.20	.22	.34	.16	.25	.16	1.00	1.00	1.00																		
Zielklarheit & Rückmeldung	.23	.41	.18	.16	.09	.09	.07	.04	.16	.31	.39	.39	1.00	1.00	1.00															
Wertschätzung der Arbeit	.08	.16	.04	.14	.16	.22	.20	.40	.17	.24	.04	.30	.32	.30	.41	1.00	1.00	1.00												
MPS (6-additiv)	.46	.64	.50	.58	.59	.66	.52	.66	.53	.58	.57	.66	.59	.54	.56	.56	.57	.57	1.00	1.00	1.00									
Allg. Zufriedenheit	.40	.53	.35	.20	.33	.26	.11	.47	-.13	.41	.58	.47	.41	.23	.27	.15	.13	.17	.48	.63	.38	1.00	1.00	1.00						
Interne Motivation	-.17	-.30	-.14	-.12	.00	-.40	-.02	-.14	.03	-.17	-.19	-.26	-.03	-.04	.16	-.10	-.24	.07	-.18	-.24	-.21	-.11	-.15	-.29	1.00	1.00	1.00			
Arbeitseffektivität	.11	.03	.26	.06	.08	.13	.22	.29	-.06	.10	.32	.05	-.05	.07	-.16	.17	.19	.04	.19	.26	.09	.05	.24	.09	-.07	-.12	-.09	1.00	1.00	1.00

Differenz zwischen den SP mit niedriger und hoher Kontextzufriedenheit (Korrelations-Punkte)

	Anforderungswechsel	Aufgabengeschlossenheit	Wichtigkeit der Aufgabe	Autonomie	Zielklarheit & Rückmeldung	Wertschätzung der Arbeit	MPS (6-additiv)	Allg. Zufriedenheit	Interne Motivation	Arbeitseffektivität
Anforderungswechsel										
Aufgabengeschlossenheit	.09									
Wichtigkeit der Aufgabe	-.05	.11								
Autonomie	.03	-.12	.10							
Zielklarheit & Rückmeldung	.23	.00	-.11	.00						
Wertschätzung der Arbeit	.12	-.06	.23	-.26	-.12					
MPS (6-additiv)	.14	-.07	.13	-.09	-.02	.00				
Allg. Zufriedenheit	.18	.07	.60	.11	-.04	-.04	.25			
Interne Motivation	-.15	.40	-.17	.07	-.20	-.31	-.03	.13		
Arbeitseffektivität	-.23	-.05	.35	.27	.23	.15	.17	.15	-.03	

Tabelle 24: Moderationseffekt der Kontextfaktoren beim Zusammenhang von Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen

6.4.3.2 Moderation durch das Bedürfnis nach Entfaltung

Tabelle 25 zeigt (oben) durch den Vergleich der Korrelationswerte die durch das *Entfaltungsbedürfnis* hervorgerufenen Moderationseffekte aus (H8) zwischen den Mediatoren und den Ergebnisvariablen. Neben den Zusammenhängen in den kontrollierten Stichproben mit besonders hohem (HI, N=46) bzw. niedrigem *Entfaltungsbedürfnis* (LO; N=33) ist als Referenzwert die Korrelationsstärke der Gesamtstichprobe (ALL; N=168) angegeben. Erwartet wird laut Hypothese wiederum, dass die Teilstichproben (HI) höhere Korrelationswerte aufweisen als die Teilstichproben (LO), und dass der Korrelationswert der Gesamtstichprobe (ALL) zwischen den beiden Extremwerten liegt. Zur einfacheren Interpretation der Ergebnisse bildet die untere Tabelle die Differenz zwischen den Teilstichproben (HI) und (LO).

Es bestätigt sich für das Persönlichkeitsmerkmal *Bedürfnis nach Entfaltung*, dass dieses den Zusammenhang zwischen den Mediatoren und der Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* moderiert; bei allen Mediatoren weist die Teilstichprobe der besonders "entfaltungsbedürftigen" Berater einen z.T. sehr viel positiveren Zusammenhang mit der (*allgemeinen*) *Zufriedenheit* auf. Auch umgekehrt, nämlich bei niedrigem *Entfaltungsbedürfnis*, bestätigt sich die Hypothese. Nicht bestätigt werden kann der Moderationseffekt bei der Ergebnisvariable *Interne Motivation*, wobei hier zu berücksichtigen ist, dass die zu Grunde liegenden Korrelationen der Gesamtstichprobe (ALL) wie bereits erwähnt negativ sind.

Nicht bestätigt werden kann der Moderationseffekt des *Entfaltungsbedürfnisses* für einen Zusammenhang der Mediatoren mit der Ergebnisvariablen *Arbeitseffektivität*. Die beobachteten Korrelationsunterschiede basieren entweder bereits auf einem sehr niedrigen Ausgangsniveau (ALL) bzw. verhalten sich uneinheitlich in den Teilstichproben, sodass hier keine systematische Moderation feststellbar ist.

Tabelle 26 zeigt die durch das *Entfaltungsbedürfnis* hervorgerufenen Moderationseffekte aus (H8) zwischen den Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen.

Hier zeigt sich wieder ein ähnliches Bild. So bestätigt sich, dass der Zusammenhang zwischen den Kerndimensionen und der Ergebnisvariablen (*allgemeine*) *Zufriedenheit* durch das *Entfaltungsbedürfnis* in der vermuteten Richtung moderiert wird. Der Moderationseffekt des *Entfaltungsbedürfnisses* bei der *Arbeitseffektivität* ist nicht durchgehend erkennbar, sodass die Hypothese für diese Ergebnisvariable abzulehnen ist.

Nicht bestätigt werden kann ein moderierender Effekt des *Entfaltungsbedürfnisses* für die Zusammenhänge der Kerndimensionen mit der *Internen Motivation*. Auch hier zeigen die uneinheitlichen Zusammenhänge zwischen den Teilstichproben, dass die Ableitung einer systematischen Moderation nicht valide erscheint.

Da zur Bestätigung der Hypothese (H8) die konjunktive Bestätigung *aller* zuvor erläuterten Teilprüfungen der einzelnen Ergebnisvariablen erforderlich wäre, ist auch diese nicht aufrechtzuerhalten, was ihren Totalanspruch anbetrifft. Wie gezeigt bestehen jedoch auch hier eine Reihe von deutlichen Moderator-Effekten bei einzelnen Zusammenhängen.

Korrelationen

	Erlebte Bedeutsamkeit			Erlebte Verantwortlichkeit			Wissen um Arbeitsergebnisse			Überbeanspruchung			Allg. Zufriedenheit			Interne Motivation			Arbeitseffektivität			
	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	
Erlebte Bedeutsamkeit	1.00	1.00	1.00																			
Erlebte Verantwortlichkeit	.23	.24	.26	1.00	1.00	1.00																
Wissen um Arbeitsergebnisse	.35	.55	.06	.28	.28	-.20	1.00	1.00	1.00													
Überbeanspruchung	-.29	-.17	-.03	.06	.11	.05	-.08	-.05	.08	1.00	1.00	1.00										
Allg. Zufriedenheit	.40	.40	-.02	.30	.31	-.08	.32	.39	-.02	-.22	-.10	-.17	1.00	1.00	1.00							
Interne Motivation	-.04	.07	-.16	-.03	.23	-.30	-.07	.04	-.14	.29	.41	-.03	-.11	.02	.18	1.00	1.00	1.00				
Arbeitseffektivität	.01	.01	.01	.11	.04	-.05	.06	-.13	.07	.01	.01	.02	.05	-.22	.18	-.07	-.05	.26	1.00	1.00	1.00	

Differenz zwischen den SP mit niedrigem und hohem Entfaltungsbedürfnis (Korrelations-Punkte)

	Erlebte Bedeutsamkeit	Erlebte Verantwortlichkeit	Wissen um Arbeitsergebnisse	Überbeanspruchung	Allg. Zufriedenheit	Interne Motivation	Arbeitseffektivität
Erlebte Bedeutsamkeit							
Erlebte Verantwortlichkeit	-.03						
Wissen um Arbeitsergebnisse	.49	.48					
Überbeanspruchung	-.14	.06	-.14				
Allg. Zufriedenheit	.42	.39	.41	.07			
Interne Motivation	.23	.52	.18	.44	-.16		
Arbeitseffektivität	.00	.09	-.20	-.01	-.40	-.32	

Tabelle 25: Moderationseffekt des Entfaltungsbedürfnisses beim Zusammenhang zwischen Mediatoren und den Ergebnisvariablen

Korrelationen

	Anforderungswechsel			Aufgabengeschlossenheit			Wichtigkeit der Aufgabe			Autonomie			Zielklarheit & Rückmeldung			Wertschätzung der Arbeit			MPS (6-additiv)			Allg. Zufriedenheit			Interne Motivation			Arbeitseffektivität		
	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO	ALL	HI	LO
Anforderungswechsel	1.00	1.00	1.00																											
Aufgabengeschlossenheit	-.05	-.24	-.22	1.00	1.00	1.00																								
Wichtigkeit der Aufgabe	.17	-.07	.05	.09	.23	-.14	1.00	1.00	1.00																					
Autonomie	.21	.12	-.06	.20	.20	.06	.16	.15	-.30	1.00	1.00	1.00																		
Zielklarheit & Rückmeldung	.23	.13	-.02	.16	.17	.29	.07	.39	-.11	.31	.40	.16	1.00	1.00	1.00															
Wertschätzung der Arbeit	.08	.01	.07	.14	.03	.16	.20	.29	.09	.24	.23	.02	.32	.38	.49	1.00	1.00	1.00												
MPS (6-additiv)	.46	.26	.18	.58	.51	.57	.52	.63	.31	.58	.58	.20	.59	.74	.62	.56	.55	.68	1.00	1.00	1.00									
Allg. Zufriedenheit	.40	.40	.13	.20	.19	-.44	.11	.13	-.03	.41	.33	.31	.41	.55	-.08	.15	.26	-.26	.48	.56	-.26	1.00	1.00	1.00						
Interne Motivation	-.17	-.10	-.18	-.12	-.26	.02	-.02	-.14	.32	-.17	-.02	-.30	-.03	.02	.02	-.10	-.05	-.05	-.18	-.19	.01	-.11	.02	.18	1.00	1.00	1.00			
Arbeitseffektivität	.11	.00	.12	.06	.03	-.25	.22	.21	.39	.10	-.15	-.10	-.05	-.01	-.41	.17	.01	-.11	.19	.04	-.11	.05	-.22	.18	-.07	-.05	.26	1.00	1.00	1.00

Differenz zwischen den SP mit niedrigem und hohem Entfaltungsbedürfnis (Korrelations-Punkte)

	Anforderungswechsel	Aufgabengeschlossenheit	Wichtigkeit der Aufgabe	Autonomie	Zielklarheit & Rückmeldung	Wertschätzung der Arbeit	MPS (6-additiv)	Allg. Zufriedenheit	Interne Motivation	Arbeitseffektivität
Anforderungswechsel										
Aufgabengeschlossenheit	-.02									
Wichtigkeit der Aufgabe	-.12	.37								
Autonomie	.18	.14	.45							
Zielklarheit & Rückmeldung	.15	-.12	.50	.24						
Wertschätzung der Arbeit	-.05	-.12	.20	.21	-.11					
MPS (6-additiv)	.07	-.06	.31	.39	.12	-.13				
Allg. Zufriedenheit	.28	.63	.16	.01	.62	.52	.81			
Interne Motivation	.09	-.28	-.46	.27	.00	.00	-.20	-.16		
Arbeitseffektivität	-.12	.28	-.19	-.05	.40	.12	.15	-.40	-.32	

Table 26: Moderationseffekt des Entfaltungsbedürfnisses beim Zusammenhang zwischen Kerndimensionen und den Ergebnisvariablen

6.4.3.3 Teilfazit Moderatoren

Auch wenn die von Hackman et al. postulierten Moderationszusammenhänge für Unternehmensberater insgesamt nicht bestätigt werden könnten, lassen sich doch bei differenzierter Betrachtung der Ergebnisvariablen bestimmte Moderationseffekte beobachten.

So moderiert die Kontextzufriedenheit die (*allgemeine*) *Zufriedenheit* der Berater in der vermuteten Weise. Moderationseffekte treten sowohl im Zusammenhang mit den Mediatoren als auch mit den Kerndimensionen auf. Auch die *Arbeitseffektivität* wird von den Kontextfaktoren moderiert, jedoch nur, was die direkte Beziehung zu den Kerndimensionen angeht. Ohne bisher einen statistischen Beleg für die Kausalität erbracht zu haben, kann die nun immerhin sehr begründete Vermutung aufrechterhalten werden, dass die *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt* zusammen mit dem *Führungsstil* und mit der *Work-Life-Balance* eines Beraters einen wesentlichen Hebel bei der Steuerung oder Beeinflussung der Ergebnisvariablen (*allgemeine*) *Zufriedenheit* und mit Einschränkungen auch der *Arbeitseffektivität* darstellt.

Wie bei den vorherigen konfirmatorischen Tests gibt die Dimension *Interne Motivation* jedoch auch hinsichtlich der moderierenden Einflüsse Anlass zu vertiefter Analyse des Konstrukts. Denn wider Erwarten treten auch hier uneinheitliche und z.T. entgegengesetzte Effekte auf. Die Ergebnisse zeigen, dass bei überdurchschnittlich kontextzufriedenen Beratern positive Arbeitserlebnisse bzw. positiv ausgeprägte Kerndimensionen tendenziell zur Senkung ihrer *Internen Motivation* führen. Dies entspricht weder der Erwartung noch ist es augenscheinlich plausibel und bedarf deswegen weiterer Klärungen.

6.4.4 Zwischenfazit konfirmatorische Modellvalidierung

Zunächst seien die bisherigen Ergebnisse der konfirmatorischen Modellüberprüfung zusammengefasst, da diese die Grundlage für den weiteren empirischen Prozess und die Ergebnisinterpretation darstellen.

Es bleibt festzuhalten, dass das von Hackman et al. postulierte Modell (als Ganzes) auch nach der hier vorgenommenen operativen und strukturellen Anpassung an die Beratungswelt keine uneingeschränkte Bestätigung findet³²⁴. Dies lässt den Schluss zu, dass das Modell (Dimensionen und Zusammenhangspostulate) entweder nicht geeignet ist zur Anwendung bei Beratern, oder aber dass das Modell zwar geeignet ist, jedoch gerade solche Zusammenhänge bei Beratern aufzeigt, die nicht den bisherigen berufsneutralen Untersuchungen entsprechen. Im Folgenden sei eine zurückhaltende Position eingenommen, welche die Modelldimensionen für grundsätzlich geeignet hält, relevante Zusammenhänge abzubilden³²⁵.

Im Gegensatz zu den Ergebnissen von Strukturgleichungsmodellen generieren die methodisch konfirmatorischen Analysen verwertbare Teilergebnisse, z.B. durch die Möglichkeit der separaten Betrachtung der einzelnen Ergebnisvariablen (*allgemeine Zufriedenheit, Arbeitseffektivität und Interne Motivation*).

So ist das Modell als Teilmodell geeignet, die Dimension (*allgemeine Zufriedenheit*) und die mit der Dimension verbundenen Zusammenhänge wie von Hackman et al. postuliert abzubilden³²⁶. Die Kerndimensionen und der MPS korrelieren positiv ($r=.11$ bis $r=.48$) und hinreichend stark mit dieser einzelnen Ergebnisvariable, um einen substantiellen Einfluss der Arbeitsgestaltung (Kerndimensionen) auf die *Zufriedenheit* erkennen zu lassen. Auch die Mediatoren zeigen, wie postuliert, durchschnittlich leicht stärkere Zusammenhänge als

³²⁴ Hierunter sei verstanden, dass sich die von Hackman et al. postulierten Zusammenhänge weder vollständig noch für die wesentlichen Zusammenhänge gezeigt haben. Dabei sei durchaus berücksichtigt, dass bei der Vielzahl der vermuteten Zusammenhänge keine lückenlose Bestätigung zu erwarten war. Jedoch müssten zur Modellbestätigung die wesentlichen Zusammenhänge zwischen den Kerndimensionen, den Mediatoren und den Ergebnisvariablen erkennbar sein. Die Ablehnung der Modellbestätigung liegt vor allem an einer zu geringen Zusammenhangsintensität der Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* (mit den Kerndimensionen und den Mediatoren) sowie in negativen Zusammenhängen mit der Dimension *Interne Motivation* begründet. Auch der Test der Mediator- und Moderatorfunktion konnte die Hypothesen nur selektiv bestätigen

³²⁵ Andernfalls müssten die dem Modell zu Grunde liegenden Dimensionen und Dimensionen vollständig verworfen und ein grundsätzlich anderes Untersuchungsdesign (bzw. theoretischer Bezugsrahmen) gewählt werden

³²⁶ Vgl. Kapitel 6.4.1.2

die Kerndimensionen ($r=.32$ bis $r=.40$ bzw. $r=-.22$ bei *Überbeanspruchung*). Dies ist als Bestätigung dafür zu sehen, dass die kognitive Verarbeitung der Arbeitserlebnisse einen stärkeren Einfluss auf die (*allgemeine*) *Zufriedenheit* hat als dieser für die Kerndimensionen selbst gilt. Auch zeigt sich, wie erwartet, dass die neue Dimension *Überbeanspruchung* negativ in Beziehung zur *Zufriedenheit* steht.

Die Moderatoren zeigen ihre postulierte Wirkung bei der Dimension (*allgemeine*) *Zufriedenheit*, da sowohl das *Bedürfnis nach Entfaltung* als auch die *Kontextfaktoren* bei besonders starker (bzw. schwacher) Ausprägung die Zusammenhänge verstärken (bzw. mindern). Folglich ist das Modell soweit geeignet, substantiell valide Ursache-Wirkungszusammenhänge für diese *Ergebnisvariable* abzubilden. Die Ergebnisse deuten auf eine modellkonforme affektive Reaktionsweise der Berater hin³²⁷. Besonders der *Anforderungswechsel*, die *Autonomie* bei der Arbeit und die *Zielklarheit und Rückmeldung* zeigen sich als wesentliche Ursachen für die Zufriedenheit von Beratern. Bei den Mediatoren zeigt sich ein starker Einfluss der *Erlebten Verantwortlichkeit* und der *Erlebten Bedeutsamkeit* auf die Zufriedenheit mit der Arbeit.

Diese modellbestätigenden Beobachtungen lassen sich bezüglich der Dimension *Arbeitseffektivität* jedoch nicht treffen. Lediglich der Vergleich des MPS mit der *Arbeitseffektivität* erreicht ein Korrelationsniveau ($r=.19$ ³²⁸), welches knapp der von Hackman et al. beobachteten Stärke entspricht ($r=.24$ ³²⁹). Am stärksten ist der Zusammenhang mit der vom Berater wahrgenommenen *Wichtigkeit* seiner Tätigkeit und der wahrgenommenen *Wertschätzung der Arbeit* mit seiner *Arbeitseffektivität*. Jedoch enttäuschen die vergleichsweise geringen Stärken der Zusammenhänge; wegen der

³²⁷ Die statistische Kausalität der Zusammenhänge wird aus den Regressionsmodellen abgeleitet, welche im Zusammenhang mit der Validierung der Mediatoren ermittelt wurden (vgl. Kapitel 6.4.2.2). Diese Ableitung ist auf Basis der beobachteten Korrelationen nicht zulässig. Streng genommen kann selbst mit den Regressionsmodellen lediglich ein *statistischer* Ursache-Wirkungs-Zusammenhang geprüft werden, dessen Bestätigung jedoch auch bei augenscheinlicher Plausibilität keine substantielle Bestätigung des vermuteten Zusammenhangs liefert

³²⁸ Vgl. Kapitel 6.4.1.2

³²⁹ Vgl. Kapitel 2.5.3.1.1 bzw. 2.5.3.2.1 (andere Studien: $r=.23$ bis $r=.27$)

dieser Arbeit zu Grunde liegenden Qualität der Leistungsdaten war ein stärkerer Zusammenhang erwartet worden. Ursächlich hierfür ist die starke Kurtosis der Leistungsdaten³³⁰, d.h. ein Mangel an Varianzstärke zur Aufdeckung signifikanter Zusammenhänge. Beobachtet werden konnte trotzdem, dass die *Kontextfaktoren* und das *Entfaltungsbedürfnis* einen (wenn auch nicht durchweg) moderierenden Zusammenhang mit der *Arbeitseffektivität* eines Beraters haben.

Von besonderem Interesse sind die in umgekehrter Richtung erwarteten Zusammenhänge mit der Dimension *Interne Motivation*. So zeigt sich, dass eine starke Ausprägung der Kerndimensionen, der Mediatoren (mit Ausnahme der *Überbeanspruchung*³³¹) und der Kontextvariablen (mit Ausnahme der *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt*) einhergeht mit niedriger *Interner Motivation* und umgekehrt. Dieser Sachverhalt wirft Fragen auf, da er weder dem Postulat des Modells entspricht noch augenscheinlich plausibel ist. Unterstellt man, wie eingangs bereits erwähnt, den Dimensionen des Bezugsrahmens wiederum Gültigkeit, so erfordert auch diese Beobachtung eine vertiefte Analyse der Ergebnisse.

Die weiteren Untersuchungen des Konstrukts *Interne Motivation* (vgl. Kapitel 6.5.1ff.) sind geleitet durch zwei unabhängige Fragestellungen: Zunächst wurde in einer differenzierteren Betrachtung von Teilstichproben untersucht, ob das beobachtete motivationale Verhalten innerhalb der Gesamtstichprobe homogen ist, oder ob es zu heterogenen Ergebnissen in den Teilstichproben führt. Weiterhin sei die zu Beginn der Arbeit noch ausgeklammerte Diskussion hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen den abhängigen Ergebnisvariablen (*Interne Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität*) aufgegriffen. Ermöglicht werden soll ein verbessertes Verständnis für das Verhältnis der *Internen Motivation* zur (*allgemeinen*) *Zufriedenheit* und zur *Arbeitseffektivität*.

³³⁰ Vgl. Kapitel 6.2.2

³³¹ Der Zusammenhang der *Internen Motivation* mit *Überbeanspruchung* ist mit $r=-.22$ deutlich negativ, was ebenfalls entgegengesetzt der Erwartung ist

Abschließend sei aus einer übergeordneten Gesamtperspektive festgehalten, dass sich trotz des Erkenntnisgewinns weder Strukturgleichungsmodelle noch die methodische Modellreplikation als geeignet herausgestellt haben, die Dimensionszusammenhänge operativ verwertbar abzubilden. Generell kann operative Verwertbarkeit z.B. durch Prädiktion der im Beeinflussungsinteresse stehenden Variablen (hier: Ergebnisvariablen) durch unabhängige Steuerungsgrößen (hier unabhängige Dimensionen) erzeugt werden. Für den vorliegenden Sachverhalt bietet sich die separate regressive Vorhersage der Ausprägung der drei Ergebnisvariablen *Interne Motivation*, (*allgemeine*) *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* aus den Ausprägungen der sie jeweils (wesentlich) determinierenden Modelldimensionen an. Die Notwendigkeit der Separation der drei Ergebnisvariablen ergibt sich aus den bisherigen Untersuchungsergebnissen: Verantwortlich ist zum einen die nur sehr geringe Interdimensionenkorrelation zwischen den drei Ergebnisvariablen (vgl. Kapitel 6.4.1³³²) und zum anderen der gescheiterte Versuch der Integration der Ergebnisvariablen in einem (Strukturgleichungs-)Modell. Hierbei ist ins Bewusstsein zu rufen, dass damit der Gesamtmodellansatz, wie er von Hackman et al. vorgesehen ist, endgültig verworfen wird. Übrig bleibt allenfalls ein Modell zur unabhängigen Abbildung von drei Ergebnisvariablen aus den selben, jedoch unterschiedlich gewichteten Dimensionen. In Kapitel 6.5.2 werden die Ergebnisse zur Abbildung der Ergebnisvariablen in Regressionsmodellen dargestellt.

6.5 Erweiterte explorative Analysen

Ziel des Kapitels ist einerseits die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Fragen aufwerfenden Konstrukt *Interne Motivation* (vgl. Kapitel 6.5.1ff.) und andererseits die

³³² Dieser Aspekt wird in Kapitel 6.5.1.3 erneut aufgegriffen

statistische Prüfung der vermuteten Kausalitäten für die drei Ergebnisvariablen³³³. Die Transparenz bezüglich des auf die wesentlichen Einflüsse beschränkten statistischen Ursache-Wirkungszusammenhangs von *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* ermöglicht eine direkte operative Verwertung der Ergebnisse. (vgl. Kapitel 6.5.2). Die Kausalitäten seien separat für die drei (abhängigen) Ergebnisvariablen untersucht, wobei alle Modelldimensionen als potenzielle Prädiktoren herangezogen werden. Diese im Vergleich zu dem Modell von Hackman et al. deutlich vereinfachte Abbildung der Zusammenhänge scheint sinnvoll, da sich die komplexen Zusammenhangspostulate nicht bestätigen ließen³³⁴ und die Zusammenhangserkenntnisse alleine nicht ausreichen zur Begründung interventionistischer Maßnahmen.

6.5.1 Verständniserweiterung der Dimension Interne Motivation

Die Zusammenhänge der Dimension *Interne Motivation* geben Anlass, das Konstrukt vertieft zu analysieren. Auslöser ist jedoch nicht die Tatsache, dass die vermuteten Zusammenhänge des motivationalen Modellaspekts im konfirmatorischen Teil dieser Arbeit zu verwerfen sind. Vielmehr interessieren die entgegen der Erwartung vorzeichenverkehrten Zusammenhänge: Es mag ja sein, dass das motivationale Verhalten von Beratern atypisch ist. Somit ist auch die gemeinhin getroffene plausible Annahme, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* gibt, in Frage zu stellen.

³³³ Wie bereits erwähnt können auch Regressionsmodelle den Kausalitätsnachweis nicht liefern (vgl. Fußnote 327). Jedoch sei (statistische) Kausalität gegeben, wenn sich die signifikante und regressionsanalytische Bestätigung eines Zusammenhangs zwischen einer vorab definierten abhängigen und einer oder mehreren vorab definierten unabhängigen Variablen zeigt, welche auf dem theoretischen Bezugsrahmen und den bisherigen empirischen Erkenntnissen basiert

³³⁴ Diese Aussage gilt mit Einschränkung für die Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit*, da für diese die vom Modell postulierten Zusammenhänge (bis auf die mediiierende Wirkung der psychischen Erlebniszustände) gut bestätigt werden konnten. Bei einer regressiven Abbildung dieser Ergebnisvariable ist also zu berücksichtigen, dass insbesondere eine hohe Kontextzufriedenheit und ein starkes Entfaltungsbedürfnis zu noch besserer Vorhersagekraft der Prädiktoren führen können

Zur explorativen Gewinnung vertiefter Erkenntnisse bezüglich der *Internen Motivation* von Beratern wurden zunächst die Ausprägungen und Interdimensionszusammenhänge der *Internen Motivation* bei Subgruppen (Teilstichproben) untersucht, wobei auf persönliche Stamm- und Bewegungsdaten der Berater zurückgegriffen werden konnte (vgl. Kapitel 6.5.1.1 und 6.5.1.2). Weiterhin wurden die Ergebnisvariablen in ihrem Verhältnis zueinander untersucht, um gegebenenfalls vorhandene Strukturen im Verhältnis der *Internen Motivation* zu den anderen beiden Ergebnisvariablen (*allgemeine Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität*) zu erkennen (vgl. Kapitel 6.5.1.3).

6.5.1.1 Deskriptive Ergebnisse der Teilstichproben

Ziel der Darstellung der deskriptiven Ergebnisse der Teilstichproben ist es, Auffälligkeiten, Tendenzen oder Heterogenitäten motivationalen Verhaltens zu ermitteln.

Die Teilstichprobenbildung erfolgte nach den Kriterien Geschlecht, Funktionsstufe, Alter, Betriebszugehörigkeit und Unternehmensbereich. Die angegebenen Durchschnittswerte beziehen sich auf die 5er-Likert-Skalierung des Fragebogens, wobei "5" der Maximal- und "1" der Minimalwert ist; der Wert "3" nimmt eine neutrale Position ein³³⁵.

Betrachtet man die beobachtete *Interne Motivation* getrennt nach Geschlechtern (vgl. Tabelle 27), so zeigt sich, dass weibliche Berater über eine leicht höhere *Interne Motivation* ($\bar{x}=3.78$) als ihre männlichen Kollegen ($\bar{x}=3.70$) verfügen. Zudem ist die Verteilung bei den weiblichen Beratern homogener (geringere Standardabweichung), was jedoch auch auf die unterschiedlich großen Teilstichproben zurückzuführen ist.

³³⁵ Die neutrale Position ergibt sich aus der Antwort "Stimme teilweise zu" bei den Items der Dimension *Interne Motivation*. Auch wenn der Wert die Skalenmitte (Median) darstellt, so können lediglich vergleichende Aussagen zum Motivationsniveau ("größer/kleiner als") getroffen werden. Die Skalenmitte stellt keinen Grenzwert zwischen Motivation und Demotivation dar

Interne Motivation	Geschlecht		Gesamt
	Weiblich	Männlich	
N	23	145	168
Durchschnitt	3.783	3.702	3.713
Standardabweichung	0.688	0.728	0.721

Tabelle 27: Ausprägung der Internen Motivation nach Geschlecht

Bei der Betrachtung nach Funktionsstufen ist eine rückläufige *Interne Motivation* bei höheren Funktionsstufen gegenüber den weniger hohen zu erkennen (vgl. Tabelle 28): Während auf der Eingangsstufe *Junior Consultant (JC)* eine *Interne Motivation* von $x=3.91$ gemessen wird, beträgt diese in der höchsten betrachteten Stufe *Projekt Manager 2 (PM2)* nur $x=3.50$. Mit Ausnahme der Funktionsstufe *Projekt Manager 1 (PM1)* sinkt die *Motivation* graduell gegenüber den vorherigen Stufen.

Interne Motivation	Funktionsstufe						Gesamt
	JC	C	SC1	SC2	PM1	PM2	
N	17	43	28	28	36	16	168
Durchschnitt	3.912	3.779	3.661	3.637	3.736	3.500	3.713
Standardabweichung	0.690	0.758	0.562	0.794	0.749	0.730	0.721

Tabelle 28: Ausprägung der Internen Motivation nach Funktionsstufen

Hinsichtlich der Altersklassen ist ein ähnlicher Trend zu beobachten (vgl. Tabelle 29): Je jünger der Berater ist, desto höher die *Interne Motivation* (Altersklasse bis 30 Jahre: 3.82), je älter der Berater, desto geringer (Altersklasse über 41 Jahre: 3.00) ist diese ausgeprägt.

Interne Motivation	Altersklasse (Jahre)				Gesamt
	25-30	31-35	36-40	+41	
N	48	100	18	2	168
Durchschnitt	3.823	3.693	3.611	3.000	3.713
Standardabweichung	0.696	0.741	0.676	0.000	0.721

Tabelle 29: Ausprägung der Internen Motivation nach Altersklassen

Grundsätzlich zeigt sich dieser Trend auch bei der Betrachtung der Betriebszugehörigkeit (vgl. Tabelle 30): Je länger die Betriebszugehörigkeit des Beraters ist, desto geringer ist seine *Interne Motivation*. Während sie bei den innerhalb des letzten Jahres in das Unternehmen eingetretenen Beratern noch $x=3.76$ beträgt, sinkt sie bei mindestens achtjähriger Betriebszugehörigkeit auf $x=3.50$. Jedoch ist der Verlauf nicht linear, der maximale Wert ($x=3.84$) wird bei einer Betriebszugehörigkeit von 4 Jahren erreicht, der minimale ($x=3.43$) bei 5 Jahren. Dieses Ergebnis ist natürlich insofern nicht überraschend, als die Merkmale "Alter" und "Dauer der Betriebszugehörigkeit" in einem engen Zusammenhang stehen, also weitgehend "daselbe" gemessen wird. Mit Einschränkung gilt dies auch für das Merkmal "Funktionsstufe".

Interne Motivation	Betriebszugehörigkeit (bis Jahre)								Gesamt
	1	2	3	4	5	6	7	+8	
N	29	43	21	19	22	25	7	2	168
Durchschnitt	3.759	3.756	3.643	3.842	3.432	3.833	3.643	3.500	3.713
Standardabweichung	0.751	0.743	0.528	0.647	0.835	0.801	0.476	0.707	0.721

Tabelle 30: Ausprägung der Internen Motivation nach Dauer der Betriebszugehörigkeit (in Jahren)

Im Vergleich der Unternehmensbereiche zeigt sich eine vergleichsweise breite Streuung der *Internen Motivation*. Der durchschnittliche Maximalwert liegt bei $x=3.96$, der Minimalwert bei $x=3.54$.

Das Wesentliche dieses Kapitels zusammenfassend kann festgehalten werden, dass *Interne Motivation* zeitabhängig abnehmend ist. Dabei können das Alter, die Betriebszugehörigkeit, aber auch die Funktionsstufe als Zeitkriterium betrachtet werden.

6.5.1.2 Interdimensionszusammenhänge nach Funktionsstufen

Ziel des Kapitels ist die vergleichende Beobachtung der Interdimensionszusammenhänge der im vorherigen Kapitel gezeigten Stichproben, mit dem Beobachtungsschwerpunkt auf der *Internen Motivation*.

Auf Grund der festgestellten Tendenz, dass die interne Motivation im Zeitablauf (d.h. mit dem Alter, der Betriebszugehörigkeit, der Beförderung in die nächsthöhere Funktionsstufe) abnimmt (vgl. Kapitel 6.5.1.1), soll die Analyse exemplarisch anhand der Funktionsstufen erfolgen³³⁶. Zur Vereinfachung seien die Funktionsstufen JC, C und SC1, SC2 sowie PM1, PM2 zusammengefasst (vgl. Kapitel 5.2). Ebenfalls zur Vereinfachung seien die Kerndimensionen nur durchschnittlich als Motivationspotenzial-Index (MPS) dargestellt. Durch einen Vergleich der Korrelationen soll die Frage beantwortet werden, ob die in der Gesamtstichprobe (N=168) beobachteten Korrelationsvorzeichen der Dimensionszusammenhänge homogen bei allen Beratern auftreten³³⁷ und ob funktionsstufenspezifische Ausprägungen beobachtet werden können.

Tabelle 31 zeigt Interdimensionenkorrelationen der Funktionsstufen im Vergleich, einschließlich der Werte der Gesamtstichprobe (Σ). Der Interessensschwerpunkt liegt auf den Zusammenhängen der *internen Motivation* mit den anderen Dimensionen (letzte Zeile), die übrigen Kreuzkorrelate sind zur Vollständigkeit jedoch ebenfalls abgebildet.

Beim Vergleich der Vorzeichen der funktionsstufenspezifischen Korrelate mit jenen der Gesamtstichprobe zeigen sich nur wenige Abweichungen. Dies bestätigt das bei der Gesamtstichprobe beobachtete, insgesamt aber doch sehr überraschende Phänomen, dass eine positive Wahrnehmung der Arbeitsgestaltung und positive Arbeitserlebnisse bei Beratern motivationsmindernd wirken (vgl. Kapitel 6.4.1.3).

Diese aus dem Blickwinkel der Hypothesen (H1)-(H3) beinahe durchgängig richtungsverkehrten Zusammenhänge können mit der Modelltheorie von Hackman et al. nicht erklärt werden. Die Identifikation funktionspezifischer Besonderheiten bei den Korrelaten führt ebenfalls nicht zu größeren Überraschungen: Die stärksten Abweichungen sind bei der Funktionsstufe SC1/SC2 zu beobachten, d.h. bei Beratern,

³³⁶ Bei steigenden Funktionsstufen kann, wie gesagt, davon ausgegangen werden, dass das Alter und die Betriebszugehörigkeit ebenfalls steigen

³³⁷ Das Vorzeichen zeigt, ob (wie ursprünglich vermutetet) positive Zusammenhänge oder (wie bisher tatsächlich beobachtet) negative Zusammenhänge mit der *Internen Motivation* in den Teilstichproben auftreten

welche im Schnitt 32 Jahre alt sind und 3,8 Jahre Betriebszugehörigkeit haben. Diese Berater (SC2) stehen an der Schwelle zur Beförderung in die projektleitende Funktionsstufe (PM1), in der sie erstmals gesamthaltliche und personelle Führungsaufgaben übernehmen, z.T. über die Projektarbeit hinaus. Berater dieser Funktionsstufe leisten i.d.R. den wesentlichen inhaltlichen Beitrag in den Projekten, da sie vergleichsweise erfahren sind, jedoch noch nicht durch Aufgaben des Projektmanagements in Anspruch genommen werden. Zu den beobachtbaren Besonderheiten bei den Funktionsstufen SC1/SC2 zählt zunächst, dass sich bei diesen Beratern - wie eigentlich über die gesamte Stichprobe erwartet – positive Zusammenhänge der Erlebnisvariablen (*Erlebte Verantwortlichkeit*, *Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit*) mit der *Internen Motivation* zeigen. Das lässt die Vermutung zu, dass die durch die Aussicht auf die Übernahme verantwortlicher und bedeutungsvoller Aufgaben erzeugten Arbeitserlebnisse die Leistungsmotivation bei SC1/SC2 steigern. Schwer interpretierbar bleiben jedoch auch für diese Funktionsstufe die negativen Zusammenhänge der *internen Motivation* mit den *Kerndimensionen*, der (*allgemeinen*) *Zufriedenheit*, der *Arbeitseffektivität*, der *Work-Life-Balance* und dem *Entfaltungsbedürfnis*. Deutlich positiv zeigt sich bei den SC1/SC2 hingegen doch der Zusammenhang zwischen den Kontextfaktoren *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* einerseits und *Karriere und Gehalt* andererseits, was auf eine motivationale Wirksamkeit dieser extrinsischen Anreize schließen lässt.

Auffällig über alle Funktionsstufen hinweg ist die positive Korrelation von *Überbeanspruchung* mit *Interner Motivation*³³⁸, ausgesprochen stark bei den Projektmanagern ($r=.45$). Demnach wäre entweder die *Überbeanspruchung* der Projektmanager eine stark motivationsfördernde Komponente oder aber hohe *Interne Motivation* selbst erzeugt ein *Überbeanspruchungsgefühl*.

³³⁸ Dies widerlegt den als negativ vermuteten Zusammenhang (vgl. H4), welcher einem Zustand der *Überbeanspruchung* motivationssenkende Kraft zuschreibt

	MPS (6; additiv)				Erlebte Bedeutsamkeit				Erlebte Verantwortlichkeit				Überbeanspruchung				Zufriedenheit			
	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ
MPS (6;additiv)	1.00	1.00	1.00	1.00																
Erlebte Bedeutsamkeit	.30	.29	.46	.37	1.00	1.00	1.00	1.00												
Erlebte Verantwortlichkeit	.38	.39	.55	.42	.14	.26	.25	.23	1.00	1.00	1.00	1.00								
Überbeanspruchung	-.06	-.13	-.05	-.07	-.17	-.38	-.34	-.29	.11	-.03	.12	.06	1.00	1.00	1.00	1.00				
Zufriedenheit	.40	.47	.57	.48	.28	.39	.53	.40	.18	.27	.52	.30	-.25	-.23	-.18	-.22	1.00	1.00	1.00	1.00
Arbeitseffektivität	.16	.16	.19	.19	-.05	.15	-.08	.01	.03	.15	.11	.11	-.07	-.07	.16	.01	-.07	.02	.20	.05
Führungsstil	.30	.31	.58	.40	.38	.46	.52	.44	.10	.13	.36	.17	-.13	-.26	-.23	-.19	.41	.43	.55	.46
Karriere & Gehalt	.18	.28	.57	.33	.27	.43	.37	.34	.05	.29	.40	.22	-.12	-.05	-.29	-.15	.27	.28	.66	.41
Work-Life Balance	.06	.02	-.05	.00	.23	.13	.11	.15	-.02	.10	.04	.03	-.51	-.39	-.32	-.41	.18	-.01	.27	.15
Bedürfnis nach Entfaltung	.27	.31	.22	.28	.13	.20	.12	.16	.30	.34	.27	.31	-.13	-.16	-.25	-.17	.29	.13	.33	.24
Interne Motivation	-.27	-.09	-.15	-.18	-.11	.06	-.06	-.04	-.14	.08	-.03	-.03	.18	.23	.45	.29	.00	-.15	-.19	-.11

	Arbeitseffektivität				Führungsstil				Karriere & Gehalt				Work-Life Balance				Bedürfnis nach Entfaltung			
	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ	JC/ C	SC1/ SC2	PM1/ PM2	Σ
MPS (6;additiv)																				
Erlebte Bedeutsamkeit																				
Erlebte Verantwortlichkeit																				
Überbeanspruchung																				
Zufriedenheit																				
Arbeitseffektivität	1.00	1.00	1.00	1.00																
Führungsstil	-.11	.15	.00	-.01	1.00	1.00	1.00	1.00												
Karriere & Gehalt	-.03	-.02	-.01	-.04	.30	.43	.68	.49	1.00	1.00	1.00	1.00								
Work-Life Balance	.01	.09	-.03	.01	.25	.03	.31	.21	.10	.07	.28	.15	1.00	1.00	1.00	1.00				
Bedürfnis nach Entfaltung	.18	.16	-.02	.13	-.14	-.02	.21	-.02	-.23	.12	.34	.02	.08	.13	.07	.07	1.00	1.00	1.00	1.00
Interne Motivation	.09	-.21	-.11	-.07	-.17	.09	-.05	-.04	.17	.22	-.23	.07	-.28	-.12	-.20	-.20	-.10	-.17	.09	-.09

Tabelle 31: Dimensionenkorrelationen nach Funktionsstufen

6.5.1.3 Interdimensionszusammenhänge von Interner Motivation mit Zufriedenheit und Leistung

Ziel dieser Analyse ist ein Erkenntnisgewinn über die Zusammenhänge zwischen *Motivation* und *Leistung* bzw. *Zufriedenheit* der Berater. Ebenfalls, von jedoch sekundärer Bedeutung ist der Zusammenhang zwischen *Leistung* und *Zufriedenheit* selbst. Die Erklärungsversuche der festgestellten Zusammenhänge sind ausschließlich explorativer Natur; weitere empirische Analysen sind wünschenswert.

Tabelle 32 zeigt die Interdimensionskorrelate zwischen den Ergebnisvariablen *Interne Motivation*, *(allgemeine) Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* einschließlich der Signifikanzen der Zusammenhänge. Insgesamt sind die Zusammenhangsstärken gering und die Signifikanzen unterhalb des bei Pearson-Korrelationen angewendeten konservativen Schwellenwerts ($\alpha=0.01$; zweiseitig). Bei den Korrelaten um die *Arbeitseffektivität* kann dies z.T. auf die geringe Streuung der Leistungsdaten zurückzuführen sein (vgl. Kapitel 6.2.2). Trotz dieses statistisch bedingten Vorbehalts werden aber die Beobachtungen zur Interpretation der Zusammenhänge herangezogen.

		Arbeits- effektivität	(allgemeine) Zufriedenheit	Interne Motivation
Arbeitseffektivität	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
(allgemeine) Zufriedenheit	Pearson Correlation	.054	1	
	Sig. (2-tailed)	.490	-	
Interne Motivation	Pearson Correlation	-.075	-.110	1
	Sig. (2-tailed)	.336	.155	-

Tabelle 32: Interdimensionenkorrelationen der Ergebnisvariablen mit Signifikanzen

Die sehr geringen, nicht signifikanten Zusammenhänge lassen zunächst die Feststellung zu, dass das augenscheinlich vermutete Zusammenspiel der Ergebnisvariablen untereinander bei Beratern praktisch nicht beobachtbar ist:

- Es besteht praktisch kein statistischer Zusammenhang zwischen *Zufriedenheit* und *Arbeitseffektivität* (Leistung).
- Es besteht, wenn überhaupt, ein schwach negativer Zusammenhang zwischen *Interner Motivation* und *Zufriedenheit*.
- Es besteht praktisch kein statistischer Zusammenhang zwischen *Interner Motivation* und *Arbeitseffektivität* (Leistung).

In Abbildung 16 werden diese Ergebnisse im Scatter-Diagramm grafisch mit den linearen Trendlinien³³⁹ dargestellt³⁴⁰. In der Diagonale sind die Histogramme der drei Ergebnisvariablen wiedergegeben.

³³⁹ Die Trendlinie bildet den Koeffizienten der linearen Regression ab

³⁴⁰ Die (lineare) Skalierung reicht entsprechend dem Fragebogen bzw. den Leistungsnoten von $x=[1;5]$ wobei 1 = "Schwach ausgeprägt" und 5 "Stark ausgeprägt" bedeutet

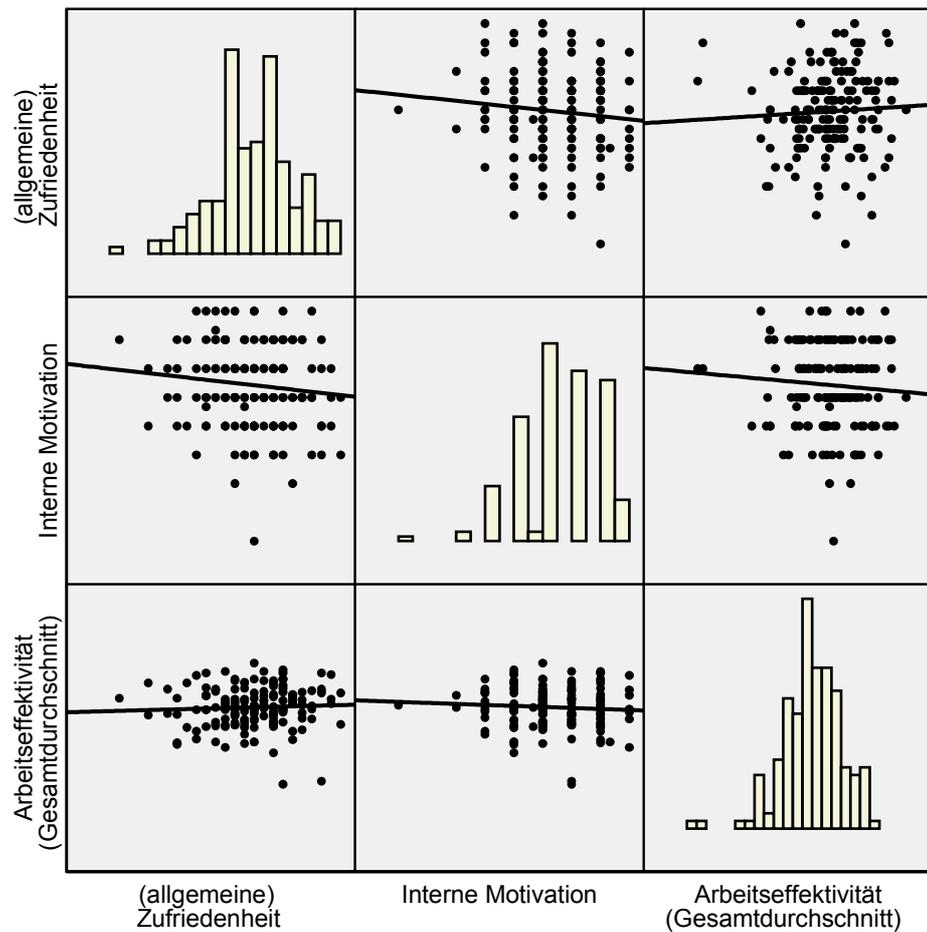


Abbildung 16: Scatter-Diagramm und Verteilung für die Interdimensionenzusammenhänge der Ergebnisvariablen

Das sind erstaunliche Ergebnisse, die eine nähere Betrachtung des Datenmaterials erforderlich machen.

Da die Trendlinien in der Gesamtstichprobe wie erläutert nur verhältnismäßig gering gestreut sind, wird zunächst untersucht, ob sich auf Ebene der Funktionsstufen dennoch statistisch diskriminante Feststellungen treffen lassen.

Hierbei ergibt sich nun für die *Interne Motivation* und die (*allgemeine*) *Zufriedenheit* bei den Funktionsstufen SC2 und PM2 ein deutlich stärkerer negativer Zusammenhang als bei den anderen Funktionsstufen (vgl. Abbildung 17³⁴¹). Eine augenscheinliche Begründung lautet, dass Berater beider Funktionsstufen vor einem bedeutsamen Karrieresprung mit deutlichem Verantwortlichkeitszuwachs stehen (bei SC2: Projektmanager; bei PM2: Principal), und dieser setzt einen besonderen Leistungsnachweis voraus. Der Beförderungswunsch kann zu einer Steigerung der *Motivation* des Beraters führen, auch wenn die damit verbundene Arbeitsbelastung die (*allgemeine*) *Zufriedenheit* des Beraters temporär senkt³⁴².

³⁴¹ Die gestrichelte Linie zeigt den linearen Trend der Gesamtstichprobe

³⁴² Nach der Theorie der intrinsischen Motivation (DECI & RYAN, 1985) würde jedoch eher gelten, dass eine in Aussicht gestellte Beförderung einen extrinsischen Anreiz darstellt, welcher vor diesem Hintergrund zwar extrinsisch motivierend sein kann, jedoch keinen Einfluss auf die intrinsische Motivation hat

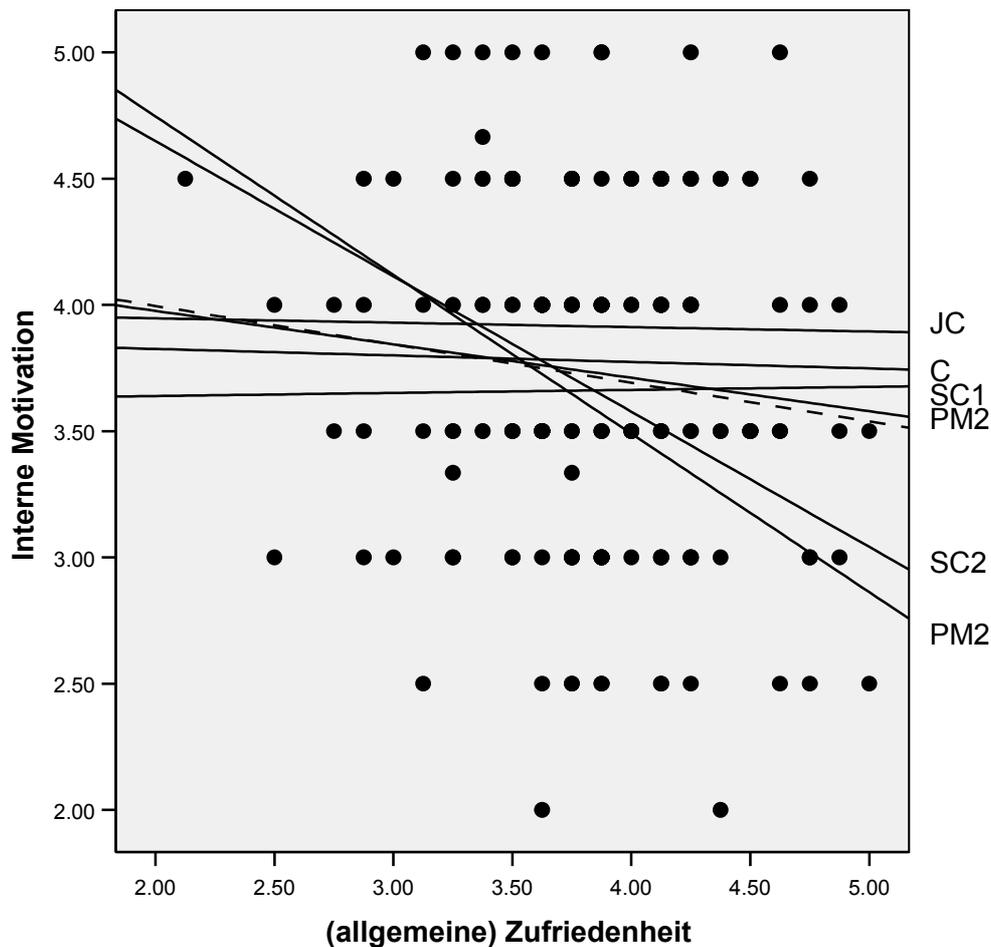


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen Interner Motivation und (allgemeiner) Zufriedenheit nach Funktionsstufen

Abbildung 18 zeigt den Zusammenhang zwischen *Interner Motivation* und *Arbeitseffektivität*. Hier täuscht der leicht negative Trend der Gesamtstichprobe über sehr unterschiedliche Verhaltensweisen der einzelnen Funktionsstufen hinweg. Die Funktionsstufen JC, C, PM2 zeigen eine kaum Korrelation, die Funktionsstufen PM1, SC2 und SC1 jedoch deutlich negativere Korrelationen zwischen *Motivation* und *Leistung*. Eine nahe liegende Interpretation dieser zwei Verhaltensmuster besagt, dass insbesondere an die Funktionsstufen SC1 und SC2 (mit negativer Korrelation) inhaltlich i.d.R. die höchsten Ansprüche innerhalb eines Projektteams gestellt werden, was bei überdurchschnittlich zufriedenstellender *Leistung* mit niedriger *Interner Motivation* einhergeht.

Es ist einen Moment der ruhigen Betrachtung dieses Scatter-Diagramms wert, um sich vor Augen zu führen, wie sehr erwartungsgemäß sich die Berater der Einstiegsstufe (Funktionsstufen JC,C) verhalten: Eine hohe *Arbeitseffektivität* ist mit einer hohen *Internen Motivation* assoziiert. Die Berater der mittleren Funktionsstufen (SC1, SC2, PM1) zeigen eine umgekehrte Assoziation. In wiederum noch deutlicherer Weise ist die gleichgerichtete Verhaltenstendenz bei den Beratern der höchsten Funktionsstufe PM2 festzustellen. Dagegen ist bei den Beratern der mittleren Funktionsstufen (SC1, SC2; PM1) ein umgekehrter Zusammenhang zu beobachten. Dabei möge man sich in Erinnerung rufen, dass bei der Gesamtstichprobe die *Interne Motivation* im Verlauf der Betriebszugehörigkeit abnimmt (vgl. Kapitel 6.5.1.1). Etwas provozierend könnte man sagen, der "harte Kern" des Unternehmens, nämlich die Berater der Funktionsstufe PM2, verhält sich am ehesten erwartungsgemäß; d.h.: Je höher die *Interne Motivation* dieser Berater, desto höher ist ihre *Arbeitseffektivität*.

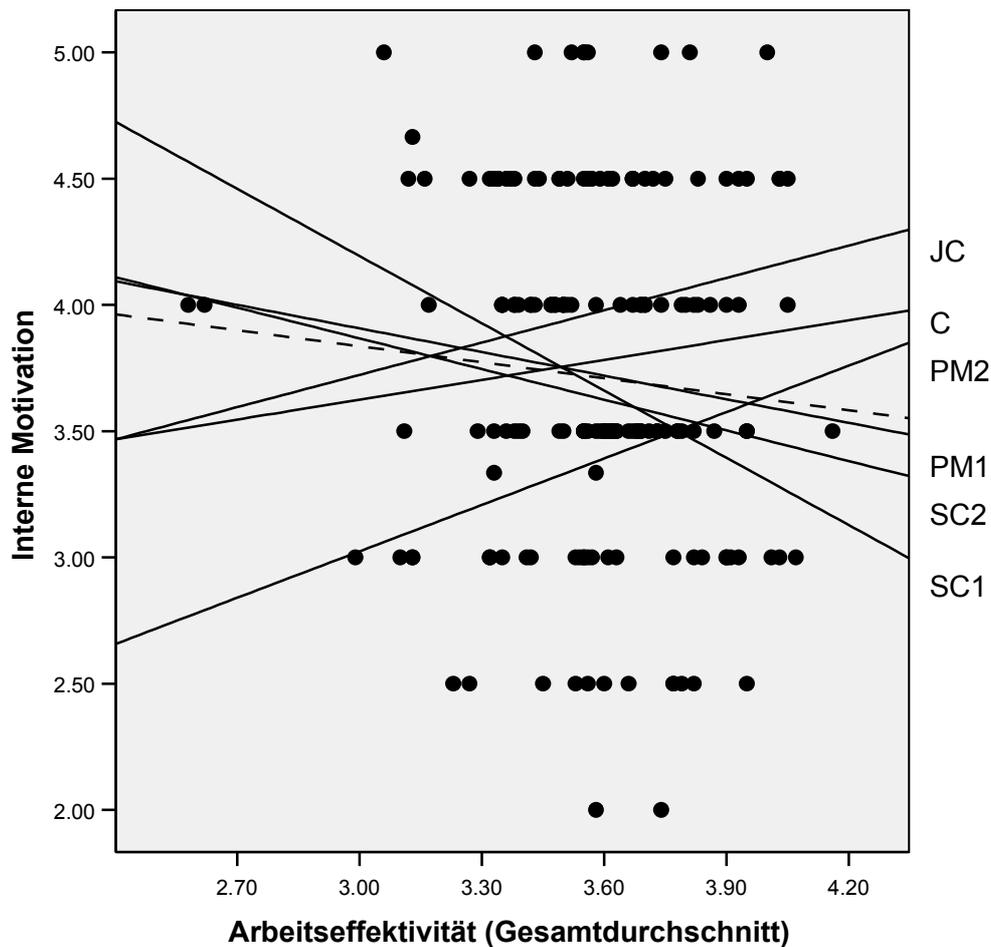


Abbildung 18: Zusammenhang zwischen Interner Motivation und Arbeitseffektivität nach Funktionsstufen

6.5.2 Regressionsanalytische Einzelprädiktion der Ergebnisvariablen

Zusammenfassend und gleichzeitig als Basis für eine empirisch fundierte ursache-wirkungsgestützte Verwertbarkeit der bisher dargelegten Erkenntnisse seien die Ergebnisvariablen (*allgemeine*) *Zufriedenheit*, *Arbeitseffektivität* und *Interne Motivation* in drei unabhängigen multiplen Regressionsmodellen mit den erfassten Dimensionen abgebildet. Dabei wird zur Reduzierung der Komplexität nur auf die wesentlichen erklärenden Dimensionen abgestellt, d.h., die Ermittlung der Regressionsgleichungen erfolgt unter Ausschluss jener Dimensionen, die nicht oder nur geringfügig zur Varianzerklärung der drei prognostizierten Prädiktoren beitragen. Zur Prognose seien

dabei alle Dimensionen gleichermaßen einbezogen, d.h. auch jene Dimensionen, welchen nach Hackman et al. eine moderierende bzw. mediierende Funktion unterstellt wird. Dies scheint angemessen, da trotz z.T. starker Korrelationen der Moderator- und Mediatorendimensionen mit den Ergebnisvariablen (vgl. Kapitel 6.4.1) letztlich nur für die (*allgemeine*) *Zufriedenheit* die Moderationsfunktion bestätigt werden konnte (vgl. Kapitel 6.4.3.3 und 6.4.2.3). Die Einzelprädiktion einer Ergebnisvariable (die jeweils anderen zwei Ergebnisvariablen wurden hierfür nicht herangezogen) begründet sich aus der nur sehr geringfügigen und nicht signifikanten statistischen Abhängigkeit der Ergebnisvariablen untereinander (vgl. Kapitel 6.5.1.3).

6.5.2.1 Prädiktion der (allgemeinen) Zufriedenheit von Beratern

Ziel ist, die quantitative Determinierung der Dimension (*allgemeine*) *Zufriedenheit* durch eine Reihe von Input-Variablen in Form einer Regressionsgleichung darzustellen. Als Input-Variablen stehen alle anderen erfassten Dimensionen zur Verfügung, mit Ausnahme der anderen zwei Ergebnisvariablen.

Das Ergebnis der schrittweisen Ermittlung einer multiplen Regressionsgleichung für die (*allgemeine*) *Zufriedenheit* ergibt eine zufriedenstellende quantitative Abhängigkeit ($r=.683$; $r^2=.467$; adj. $r^2=.443$ ³⁴³) mit hoher Signifikanz ($p=.000$). Der maximale Gütewert wurde durch anfängliche Einbeziehung aller Modelldimensionen (mit Ausnahme der *Arbeitseffektivität* und der *Internen Motivation*) und anschließendem Ausschluss der Prädiktoren mit geringfügiger Varianzaufklärung ermittelt³⁴⁴.

Abbildung 19 gibt einen Überblick über die Dimensionen des Gesamtmodells und jene Dimensionen daraus, welche die (*allgemeine*) *Zufriedenheit* optimal erklären³⁴⁵. Es ist

³⁴³ Als konservatives Gütemaß zur Modellbewertung wird das adjustierte r^2 herangezogen

³⁴⁴ Die Ergebnisse der Analyse (Modellgüte; ANOVA-Analyse; Koeffizienten; Signifikanzen) sind im Anhang abgebildet (vgl. Anlage 2)

³⁴⁵ Die in die Regressionsgleichung einfließenden Dimensionen sind durch Pfeile auf die Ergebnisvariable gekennzeichnet und mit den standardisierten Beta-Koeffizienten versehen (negative Beta-Koeffizienten sind durch gestrichelte Verbindungen angedeutet)

ersichtlich, dass zunächst die Dimensionen *Anforderungswechsel* und *Autonomie* der Arbeitssituation (Kerndimensionen) die größte Prädiktionskraft auf die *Zufriedenheit* des Beraters haben. Weiterhin haben auch die Kontextfaktoren *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt*, *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* und *Informationsweitergabe* und das persönliche *Entfaltungsbedürfnis* einen deutlichen Einfluss. Dies gilt mit geringerer Ausprägung auch für die Dimensionen *Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit* und *Überbeanspruchung*.

(Allgemeine) *Zufriedenheit* bei Beratern hängt demnach quantitativ von einer Vielzahl von Dimensionen ab, die als Bedürfnisse der Berater an ihre Arbeit verstanden werden können.

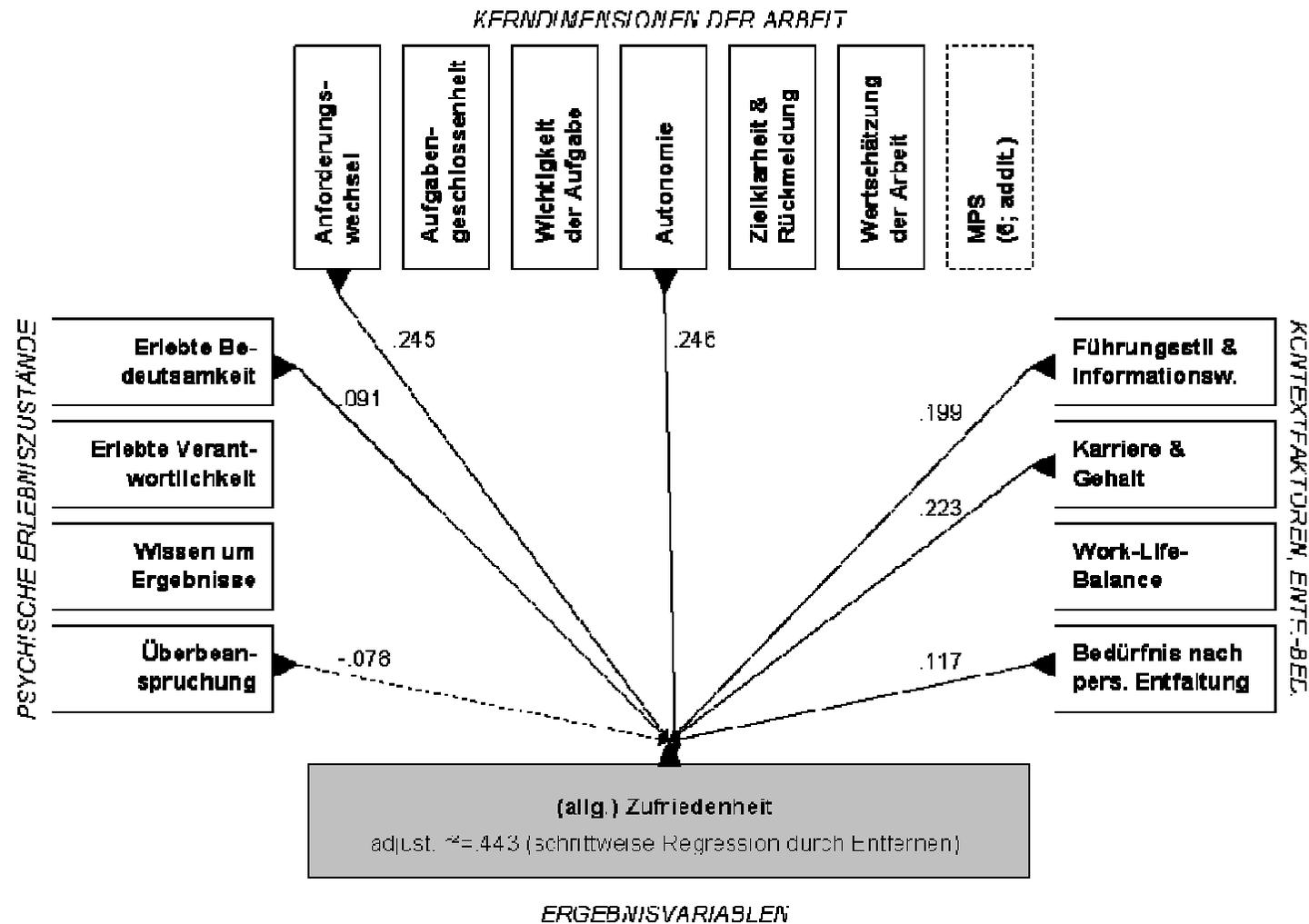


Abbildung 19: Darstellung (schematisch) der regressiven Prädiktoren der Ergebnisvariable (allgemeine) Zufriedenheit

6.5.2.2 Prädiktion der Arbeitseffektivität

Ziel ist die Ermittlung einer multiplen Regressionsgleichung für die *Arbeitseffektivität* analog zur zuvor (vgl. Kapitel 6.5.2.1) eingesetzten Methode.

Die Ergebnisse der schrittweisen Ermittlung einer multiplen Regressionsgleichung für die *Arbeitseffektivität* zeigen erwartungsgemäß eine sehr schwache, dennoch hochsignifikante ($p=.007$) quantitative Abhängigkeit ($r=.286$; $r^2=.082$; adj. $r^2=.059$). Der maximale Güterwert wurde durch anfängliche Einbeziehung aller Modelldimensionen (mit Ausnahme der *allgemeinen Zufriedenheit* und der *Internen Motivation*) und folgendem Ausschluss (rückwärts) der Prädiktoren mit geringfügiger Varianzaufklärung ermittelt³⁴⁶.

Abbildung 20 gibt einen Überblick über die Dimensionen des Gesamtmodells und jene Dimensionen daraus, welche die *Arbeitseffektivität* optimal erklären. Es ist ersichtlich, dass ausschließlich Dimensionen der Arbeitssituation (Kerndimensionen) hierzu beitragen. Das bedeutet, dass die *Leistung* eines Beraters nicht in einem quantitativen Zusammenhang mit dessen psychischen Arbeitserlebnissen und den Kontextfaktoren steht. Den stärksten Einfluss auf die *Leistung* hat die *Wertschätzung der Arbeit* und die *Wichtigkeit der Aufgabe*, gefolgt vom *Anforderungswechsel*, den die Arbeit mit sich bringt. Erstaunlicherweise ist die *Leistung* eines Beraters besser, je geringer die *Zielklarheit* und die *Rückmeldung* ausgeprägt sind.

Die *Arbeitseffektivität* kann folglich durch wenige, die Arbeitstätigkeit betreffende Faktoren quantitativ erklärt werden. *Kontextfaktoren*, das *Entfaltungsbedürfnis* und die *kritischen Erlebniszustände* haben keinen quantitativ zu berücksichtigenden Einfluss auf die *Leistung* der Berater.

³⁴⁶ Die Ergebnisse der Analyse (Modellgüte; ANOVA-Analyse; Koeffizienten; Signifikanzen) sind im Anhang abgebildet (vgl. Anlage 4)

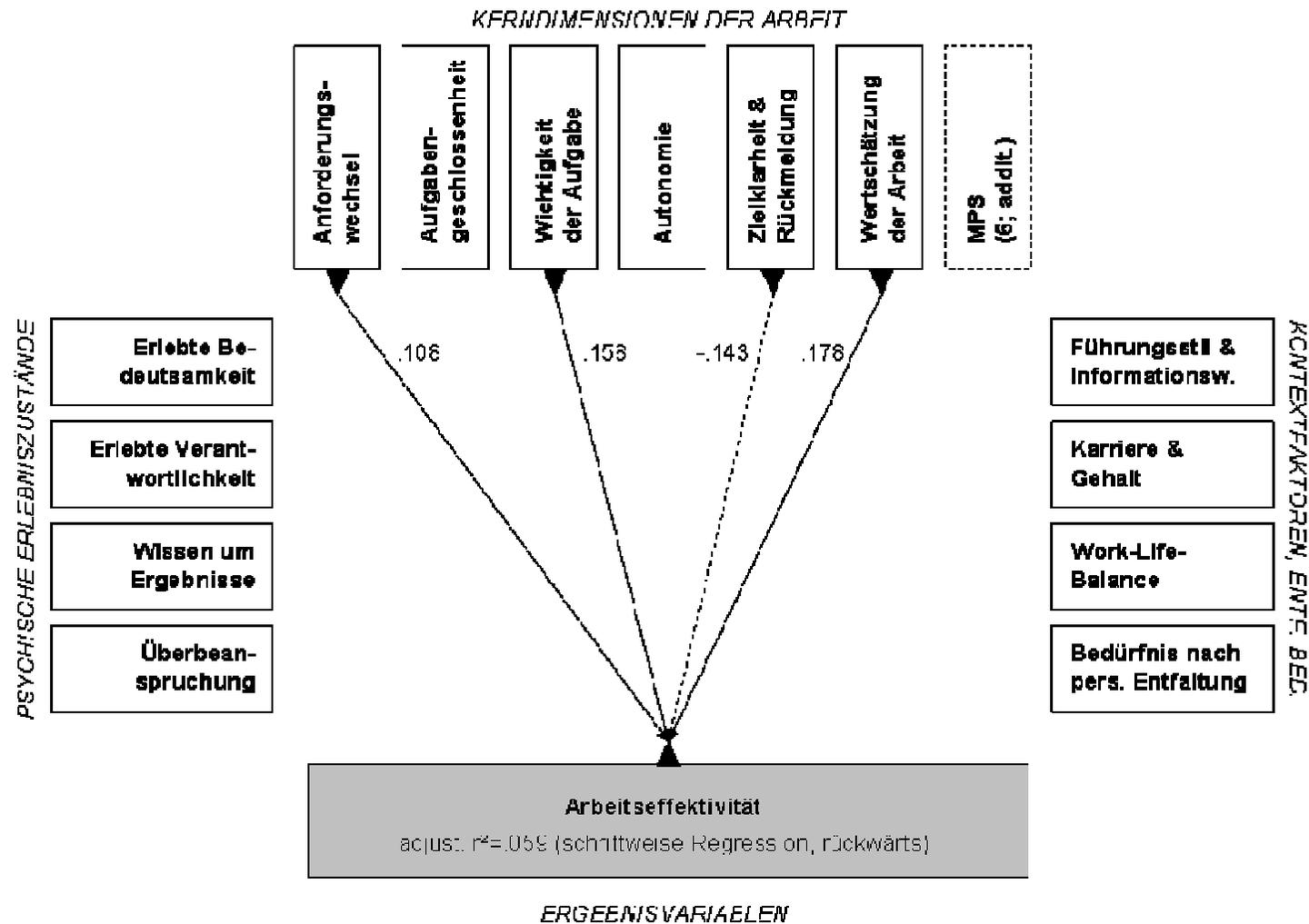


Abbildung 20: Darstellung (schematisch) der regressiven Prädiktoren der Ergebnisvariable Arbeitseffektivität

6.5.2.3 Prädiktion der Internen Motivation

Ziel ist wiederum die analoge schrittweise Ermittlung einer multiplen Regressionsgleichung für die *Interne Motivation*.

Diese ergibt eine schwache quantitative Abhängigkeit ($r=.430$; $r^2=.184$; $\text{adj. } r^2=.154$) bei gleichwohl hoher Signifikanz ($p=.000$). Der maximale Gütewert wurde durch anfängliche Einbeziehung aller Modelldimensionen (mit Ausnahme der *Arbeitseffektivität* und der *allgemeinen Zufriedenheit*) und folgendem Ausschluss (rückwärts) der Prädiktoren mit geringer Varianzaufklärung ermittelt³⁴⁷.

Abbildung 21 gibt einen Überblick über die Dimensionen des Gesamtmodells und jene Dimensionen daraus, welche die *Interne Motivation* optimal erklären. Es überrascht nicht mehr, dass auch die regressive Abbildung der Zusammenhänge der *Internen Motivation* zu negativen Koeffizientenvorzeichen führt. So zeigen die Ergebnisse, dass starke Ausprägungen der Kerndimensionen *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit* und *Wertschätzung der Arbeit* eine geringe *Interne Motivation* mit sich bringen. Erneut zeigt sich, dass *Überbeanspruchung* der einzige Prädiktor aus den *psychischen Erlebnisvariablen* ist. Er weist ein positives Koeffizientenvorzeichen aus, d.h. *Überbeanspruchung* geht mit höherer *Motivation* einher. Bei den Kontextfaktoren ist die Dimension *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt* positiv mit hoher *Motivation* verknüpft. Demnach besteht ein signifikanter quantitativer Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation (*Interne Motivation*) und extrinsischen Motivatoren (Karriere, Gehalt)³⁴⁸.

Die Ergebnisse zur *Internen Motivation* auf das Wesentliche zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass es einer hohen *Internen Motivation* förderlich ist, durch Routine-Arbeitseinsätze den *Anforderungswechsel* gering zu halten, eine regelmäßige

³⁴⁷ Die Ergebnisse der Analyse (Modellgüte; ANOVA-Analyse; Koeffizienten; Signifikanzen) sind im Anhang abgebildet (vgl. Anlage 3)

³⁴⁸ Dies Sachverhalt lässt sich mit der Theorie der intrinsischen Motivation von Deci (vgl. DECI & RYAN, 1985) nicht erklären

Überbeanspruchung des Beraters zu erzeugen und diesen hinsichtlich seiner *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt* zu bedienen.

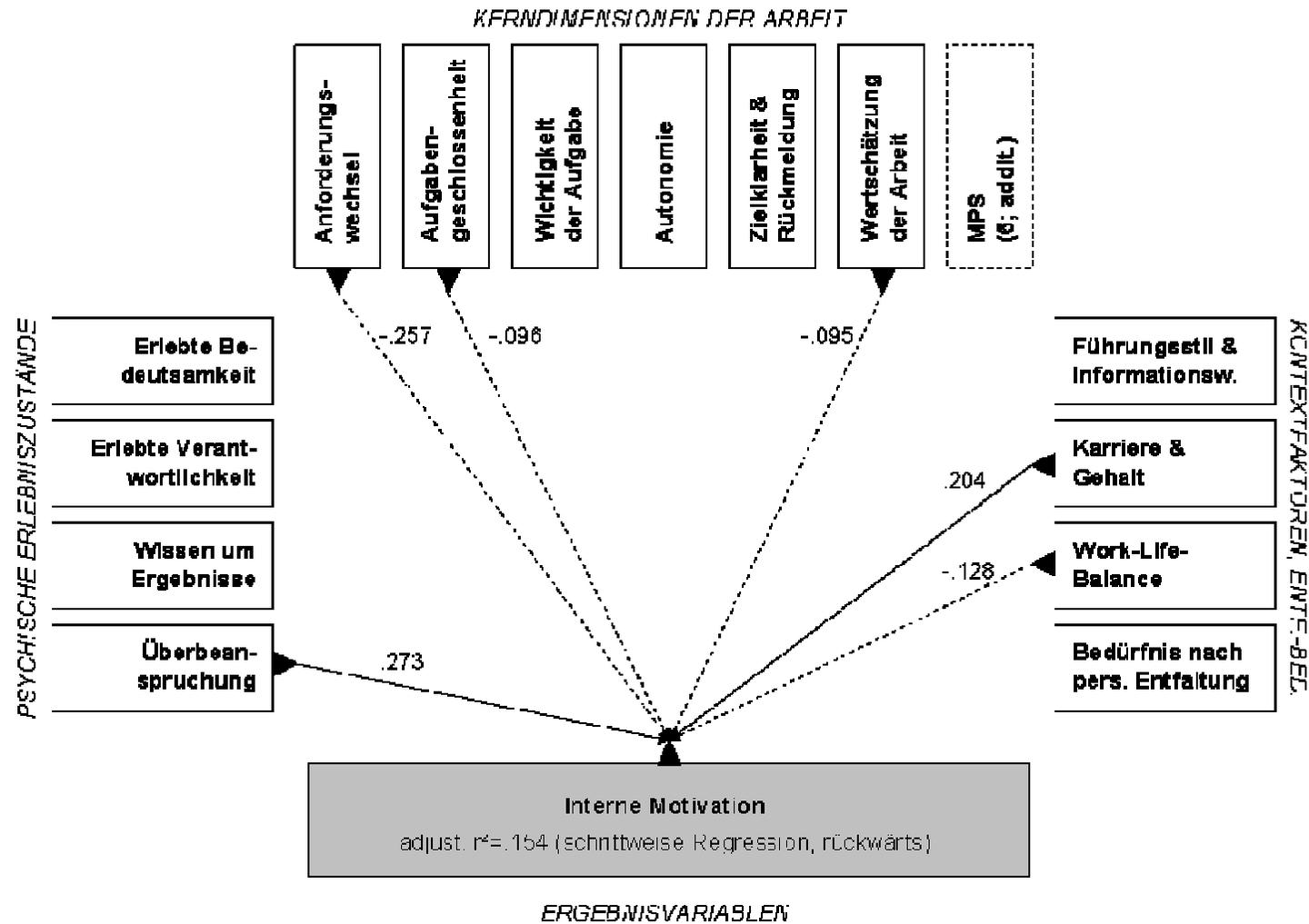


Abbildung 21: Darstellung (schematisch) der regressiven Prädiktoren der Ergebnisvariable Interne Motivation

7 ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION

Ziel dieses Kapitels (7) ist die Rekapitulierung des Forschungsprozesses dieser Arbeit sowie die Zusammenfassung der sich daraus ergebenden Ergebnisse mit direktem Bezug zu den eingangs formulierten Forschungsfragen.

7.1 Rekapitulierung des Forschungsprozesses

Zu Beginn dieser Arbeit wurden Fragen zur Erkenntnisgewinnung gestellt. Um diese zu beantworten, sei der vollzogene mehrstufige empirische Forschungsprozess rekapituliert. Dieser vollzog sich im Wechselspiel zwischen konfirmatorischer und explorativer³⁴⁹ Annäherung an diese Forschungsfragen. Überdies wurde ein methodischer Wechsel vom angestrebten Ziel der Abbildung der Zusammenhänge in *einem* Modell (Strukturgleichungsmodell) vorgenommen hin zu traditionellen Statistikverfahren, deren Schwerpunkt die methodische Replikation der von Hackman et al. verwendeten statistischen Verfahren darstellt.

Abbildung 22 zeigt die vier Phasen des Forschungsprozesses. In Phase 1 wurde zunächst der Versuch unternommen, die Gültigkeit des (adjustierten) theoretischen Bezugsrahmens von Hackman et al. für Unternehmensberater in einem integrierten (Strukturgleichungs-)Modell zu testen. Dieser Versuch schlug fehl und auch eine heuristisch-explorative Erweiterung bzw. Anpassung der Zusammenhangsvermutung in Phase 2 führte nicht zu einem Ergebnis, welches methodischer und inhaltlicher Kritik standgehalten hätte. Eine Verwerfung des Modells schien zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht adäquat, da mit dem angestrebten Strukturgleichungsmodell eine Methodik gewählt

³⁴⁹ Das explorative Vorgehen ist auf Grund der mit dem verwendeten theoretischen Bezugsrahmen festgelegten Dimensionen auf die Ermittlung potenzieller Interdimensionenzusammenhänge beschränkt

wurde, welche Zweifel daran lässt, ob diese der Komplexität des Bezugsrahmens überhaupt gerecht werden konnte. Allerdings erwies sich, dass das JCM weiterhin einen brauchbaren theoretischen Bezugsrahmen für unsere Fragestellung darstellt. Daher wurde zwar die Methodik gewechselt, das vielfach validierte Modell JCM aber in einer adjustierten Form beibehalten.

Um die selbst gesetzten Forschungsziele zu erreichen, schien die konfirmatorische Überprüfung der theoretischen Zusammenhangshypothesen des Modells mit den bewährten Mitteln der multivariaten Statistik nahe liegend. Methodische Stolpersteine sollten durch Replikation des statistischen Vorgehens von Hackman et al. von vornherein ausgeschlossen werden (Phase 3). Diese Analysen warfen auf Grund der Interpretationsbedürftigkeit der Ergebnisse der *Internen Motivation* und der ungeklärten Kausalität weitere Anschlussfragen auf. Diese wurden Gegenstand von Phase 4, in der die Analysen zur *Internen Motivation* vertieft und weitere wesentliche Zusammenhänge näher untersucht wurden.

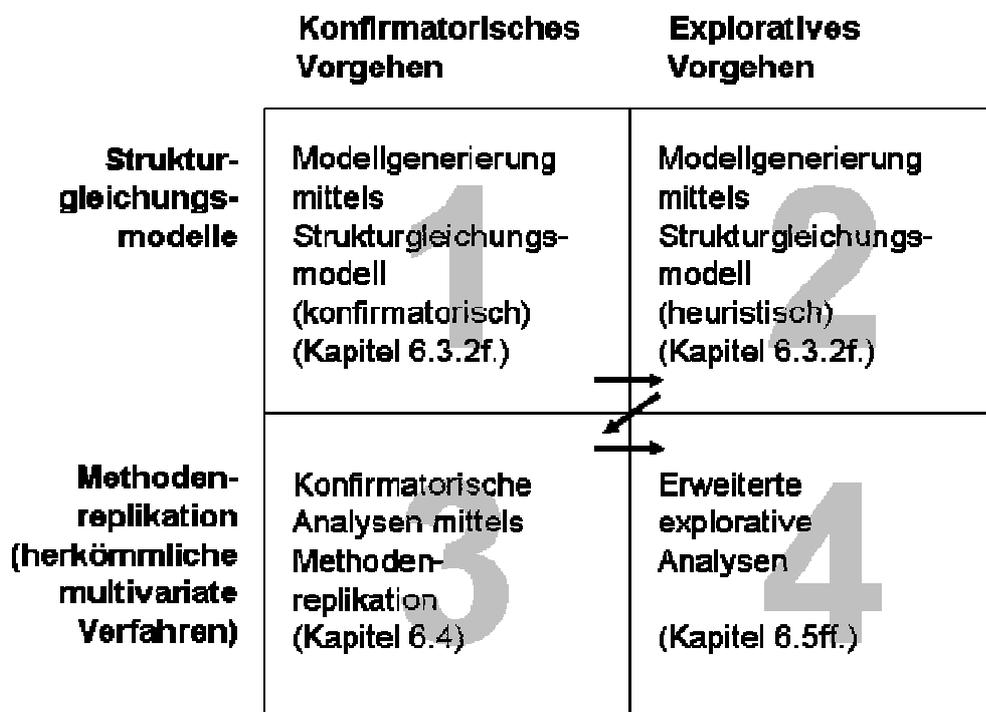


Abbildung 22: Überblick über den vierphasigen empirischen Forschungsprozess

7.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zur Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Arbeit seien nochmals die eingangs dieser Arbeit gestellten Forschungsfragen zur Beschreibung des Erkenntnisinteresses in Erinnerung gerufen (vgl. Kapitel 1.2.1). Diese Fragen bilden das Gliederungskriterium dieses Kapitels.

7.2.1 Forschungsfrage 1: Wahrnehmung der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfeldes

Zunächst wurde die Frage gestellt, wie Berater ihre Arbeitstätigkeit und das damit zusammenhängende Arbeitsumfeld wahrnehmen. Diese Frage zielt auf die als Kerndimensionen erfassten Dimensionen ab, welche in ihrer Ausprägungsstärke zueinander, aber auch im Vergleich zu anderen Berufsgruppen verglichen werden können.

Diesbezüglich zeigte sich (vgl. Kapitel 6.2.1 und 6.2.4), dass das am stärksten ausgeprägte Charakteristikum der hohe *Anforderungswechsel* ist. Hierunter ist zu verstehen, dass die Beratungstätigkeit wenig wiederkehrende Aufgaben mit sich bringt, d.h. eine Aufgabenroutine nicht wahrgenommen wird. Dies hat zur Folge, dass an Berater eine Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen gestellt werden, auch wenn er seine organisatorische Heimat in einem auf eine bestimmte Beratungsfunktion konzentrierten spezialisierten Unternehmensbereich hat (z.B. Marketing). Diese Beobachtung steht im Gegensatz zu einem vergleichsweise deutlich schwächer wahrgenommenen *Anforderungswechsel* bei anderen Berufen, welcher dort zu den am niedrigsten ausgeprägten Arbeitsmerkmalen unter den genannten Dimensionen zählt. Weiterhin deuten die Antworten der Berater darauf hin, dass sie eine stark ausgeprägte *Klarheit* über ihre jeweils aktuellen Arbeitsziele haben und *Rückmeldung* von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden über die Zielerreichung erhalten. Deutlich niedriger als andere Berufsgruppen sehen Berater erstaunlicherweise die *Wichtigkeit ihrer Aufgaben*. Hinsichtlich der bei der Arbeit wahrgenommenen *Autonomie* unterscheiden sich Berater hingegen nicht von anderen Berufen. Trotz der Arbeitsorganisation in Form (zeitlich begrenzter) Projekte nehmen Berater nur eine geringe *Geschlossenheit* der durch sie ausgeführten Tätigkeiten wahr.

7.2.2 Forschungsfrage 2: Kognitive Verarbeitung und Arbeitserlebnisse

Formuliert wurde die Forschungsfrage, wie Berater ihre Arbeitserlebnisse kognitiv verarbeiten. Diese Frage zielt auf die als *psychische Erlebnisvariablen* erfassten Dimensionen ab, welche wiederum in ihrer Ausprägungsstärke zueinander, aber auch im Vergleich zu anderen Berufsgruppen bewertet werden können.

Es zeigte sich wiederum erstaunlicherweise (vgl. Kapitel 6.2.1 und 6.2.4), dass Berater ihrer Tätigkeit nur eine geringe *Bedeutsamkeit* beimessen, was auf eine geringe persönliche Identifizierung mit den Inhalten und Zielen der Projektstätigkeit schließen lässt. Berater fühlen sich etwas stärker für ihre *Leistung* und die daraus resultierenden Ergebnisse und Folgen verantwortlich, aber immer noch geringer ausgeprägt, als dies bei Arbeitnehmern anderer Berufsgruppen der Fall ist. Diese erläuterten Erlebnisaspekte *Bedeutsamkeit* und *Verantwortlichkeit* sind bei Arbeitnehmern anderer Berufsgruppen deutlich stärker ausgeprägt. Demgegenüber geben Berater an, ein stärkeres *Wissen um Ergebnisse* ihrer Arbeit zu haben.

Es zeigt sich also eine Nüchternheit, die man als "kaltschnäuzigen Realismus" bezeichnen könnte – hier also nun doch eine, allerdings nicht sehr schmeichelhafte Bestätigung des Berater-Stereotyps. Freilich ist noch ein weiter Weg bis zum kalten Sarkasmus oder gar Zynismus. Man mag es als lohnenswerte Aufgabe für die Pflege einer Unternehmenskultur ansehen, daß dieser Weg nicht beschritten wird.

Trotz fehlendem Referenzwert bei anderen Berufsgruppen kann die erlebte *Überbeanspruchung* durch die Tätigkeit als relativ hoch bzw. weit verbreitet angesetzt werden. Dies kann auf als zu gering empfundene Mitarbeiterkapazitäten auf den Projekten zurückgeführt werden, bzw. auf Projekteinteilungen, die nicht den persönlichen Kompetenzen des Beraters entsprachen. Viele Berater geben zudem an, zu viel Wochenendarbeit zu leisten und sie beklagen, dass sie ihre Arbeit zuweilen stark belastet.

7.2.3 Forschungsfrage 3: Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Arbeitstätigkeit bzw. Arbeitserlebnissen und den Ergebnisvariablen

Die dritte Forschungsfrage suchte nach erkennbaren Zusammenhängen zwischen den zuvor erläuterten Wahrnehmungen der Arbeitstätigkeit und den kognitiven

Arbeitserlebnissen mit persönlicher *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung* des Beraters. Diese Frage zielt neben den Dimensionen der Kerndimensionen und den psychischen Arbeitserlebnissen auf die hier inmitten stehenden Ergebnisvariablen ab.

Die zahlreichen bestehenden Zusammenhänge seien grafisch verdeutlicht (vgl. Abbildung 23 ³⁵⁰), wobei die Korrelationen sich hier nur auf signifikante Dimensionenzusammenhänge mit den drei Ergebnisvariablen *Zufriedenheit*, *Leistung* und *Motivation* beschränken³⁵¹.

Jede der drei Ergebnisvariablen hat ihr eigenes Muster: Es hat sich erstens gezeigt, dass die *Interne Motivation* ausschließlich in negativen Korrelationen zu den anderen Dimensionen steht. Dieser negative Zusammenhang ist jedoch nur bei den Dimensionen *Überbeanspruchung* und *Work-Life-Balance* schlüssig erklärbar. Überraschenderweise sind starker *Anforderungswechsel* und hohe *Autonomie* hingegen mit niedriger *Motivation* verbunden, was dem allgemeinen Stereotyp des Beraters widerspricht.

Ein ganz anderes Bild zeigt sich zweitens bei der (*allgemeinen*) *Zufriedenheit*: Mit dieser Ergebnisvariable stehen nahezu alle erhobenen Dimensionen in einem signifikanten, positiven Zusammenhang. Demnach strebt der Berater zur Steigerung seiner *Arbeitszufriedenheit* nach bedeutungs- und verantwortungsvollen Tätigkeiten. Die *Zufriedenheit* korreliert signifikant mit den Tätigkeitsmerkmalen *Anforderungswechsel*, *Aufgabengeschlossenheit*, *Autonomie* und *Zielklarheit und Rückmeldung*. Die *allgemeine Zufriedenheit* von Beratern hängt deutlich mit deren spezifischer Kontextzufriedenheit (*Zufriedenheit mit dem Führungsstil und der Informationsweitergabe*, mit *Karriere und Gehalt* und mit der *Work-Life-Balance*) zusammen. Dies gilt auch für die Zusammenhänge mit den Dimensionen des *Bedürfnis nach Entfaltung* und der (*allgemeinen*) *Zufriedenheit*. In der Summe zeigt sich, dass *Zufriedenheit* eng mit den Dimensionen korreliert, welche die Arbeitstätigkeit und –organisation betreffen, die kognitiven Arbeitserlebnisse, aber auch die Befriedigung der Hygienefaktoren. Aus Sicht des Unternehmens besteht also ein

³⁵⁰ Vgl. auch Kapitel 6.4.1ff.

³⁵¹ Gestrichelte Verbindungen weisen auf negative Korrelationen zwischen zwei Dimensionen hin

umfangreiches Steuerungspotenzial zur gezielten Steigerung der *Zufriedenheit* der Berater.

Ein wiederum anderes Bild zeigt sich drittens bei den Zusammenhängen mit der *Arbeitseffektivität* des Beraters. Auffallend ist die vergleichsweise geringe Anzahl von signifikanten Dimensionszusammenhängen. Deutliche Zusammenhänge zeigen sich nur mit den Kerndimensionen (*Wichtigkeit der Aufgabe*, *Wertschätzung der Arbeit*). Beide Dimensionen beziehen sich auf ein Machtmotiv des Beraters nach Einflussnahme auf das Leben anderer Menschen (Kunden, Kundenmitarbeiter, unterstellte Kollegen). Insgesamt steht dem Unternehmen ein vergleichsweise geringeres Gestaltungspotenzial zur Verfügung, um die *Arbeitseffektivität* positiv zu beeinflussen.

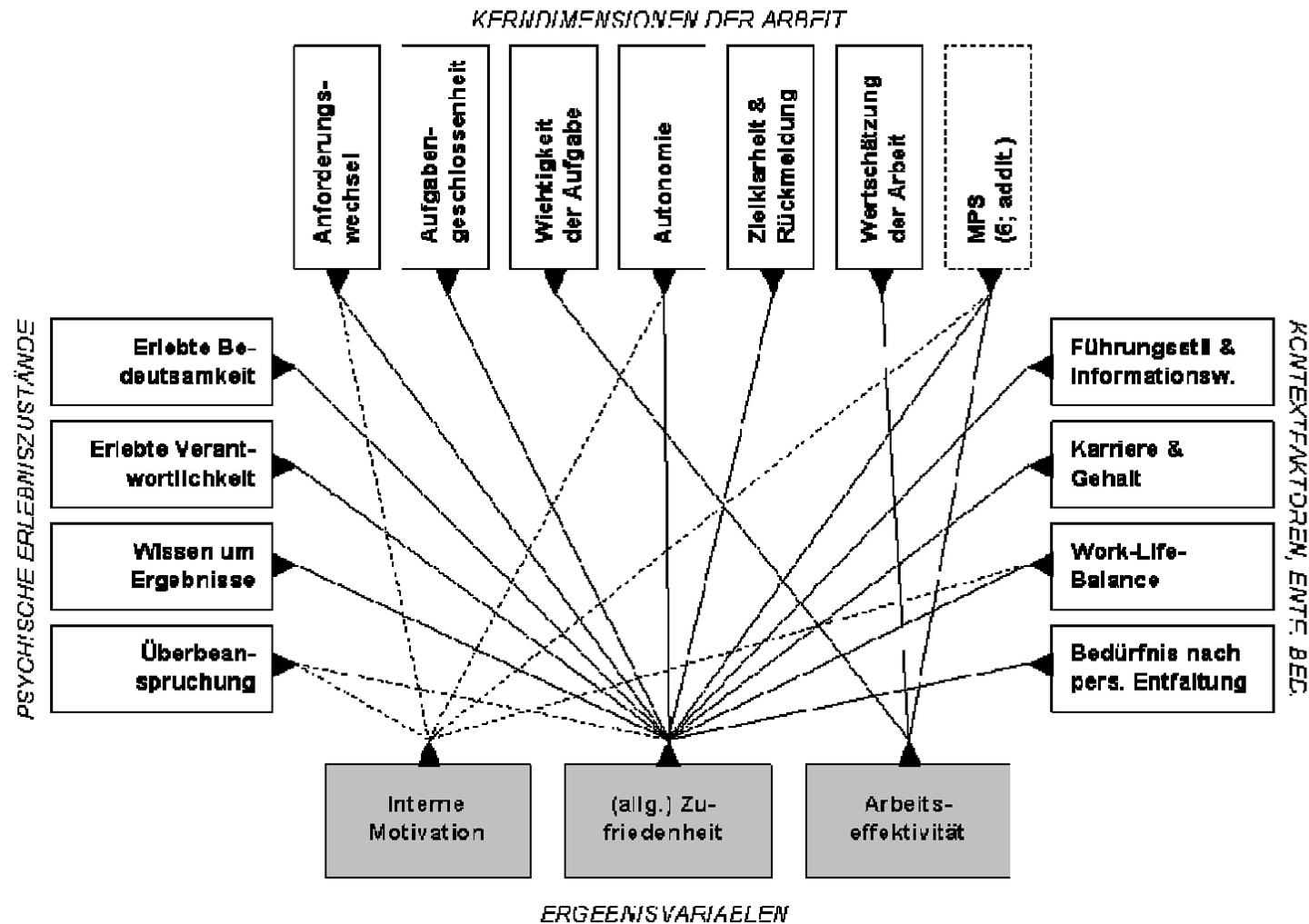


Abbildung 23: Signifikante positive (—) und negative (---) Korrelationen der Ergebnisvariablen mit den anderen Dimensionen

7.2.4 Forschungsfrage 4: Bedeutung von Kontextfaktoren und Entfaltungsbedürfnis

Die vierte Forschungsfrage galt dem Einfluss der *Hygiene- oder Kontextfaktoren* und des *Entfaltungsbedürfnisses* auf die zuvor beschriebenen Zusammenhänge zwischen den Dimensionen und den drei Ergebnisvariablen. Die Frage zielt somit aus dem Blickwinkel des Verwertungsinteresses darauf ab, ob die *Hygiene- oder Kontextfaktoren* geeignete Hebel zur Steuerung von *Motivation, Zufriedenheit* und *Leistung* sind. Diese Hypothese wurde auch nach dem Postulat von Hackman et al. für das *Entfaltungsbedürfnis* des Beraters untersucht, wobei die Steuerung dieses Persönlichkeitsmerkmals vor allem durch die Personalauswahl (Recruiting) zu erfolgen hat, da es sich um eine persönlichkeitsimmanente Eigenschaft handelt.

Bei der Zusammenfassung der Ergebnisse sei zunächst mit Bezug auf das unternehmerische Handlungsinteresse veranschaulicht, welche Zusammenhänge sich zwischen den drei *Kontextfaktoren* und dem *Entfaltungsbedürfnis* mit den Ergebnisvariablen *Motivation, Zufriedenheit* und *Leistung* einerseits und den *psychischen Arbeitserlebnissen* andererseits beobachten ließen (vgl. Abbildung 24).

Aus dem Blickwinkel *psychische Arbeitserlebnisse* zeigte sich, dass (nahezu) alle *Kontextfaktoren* und das *Entfaltungsbedürfnis* in signifikantem Zusammenhang zu der vom Berater *Erlebten Bedeutsamkeit der Arbeit* und der *Erlebten Verantwortlichkeit* für die Arbeit stehen. Wichtig ist also, dass die Befriedigung der *Kontextfaktoren* erforderlich ist, damit die Tätigkeit vom Berater als sinnstiftend wahrgenommen werden kann und sich entsprechend ein Verantwortungsgefühl entwickeln kann. Gleiches gilt auch für das *Entfaltungsbedürfnis*. Eine *Überbeanspruchung* wird dann besonders stark empfunden, wenn die *Zufriedenheit mit dem Führungsstil, der Informationsweitergabe* und der *Work-Life-Balance* gering ist. Will ein Unternehmen die vorhandene *Überbeanspruchung* ihrer Berater reduzieren, so läge zunächst eine unmittelbar einleuchtende Maßnahme nahe: Reduzierung der Arbeitsbelastung. Die Ergebnisse eröffnen allerdings auch die Möglichkeit einer indirekten Wirkungskette: Reduzierung der wahrgenommenen *Überbeanspruchung* durch einen besseren *Führungsstil*, durch eine bessere

Informationsweitergabe; eine noch größere Wirksamkeit kann mit einer Änderung des Parameters *Work-Life-Balance* erzielt werden.

Aus dem Blickwinkel der Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit* zeigte sich, dass signifikante, direkte Zusammenhänge zu den *Kontextfaktoren* und dem *Entfaltungsbedürfnis* bestehen: Wiederum erweist sich hier der *Führungsstil* als hochsignifikanter Determinator, gefolgt vom "Klassiker" *Karriere und Gehalt*. Die in diesem Zusammenhang ebenfalls signifikante Dimension *Entfaltungsbedürfnis* gehört, da sie eine Persönlichkeitseigenschaft des Beraters ist, allerdings nur insofern zu den Aktionsparametern des Unternehmens, als sie ein wichtiges Auswahlkriterium beim Recruiting ist.

Aus dem Blickwinkel der Ergebnisvariable *Interne Motivation* zeigte sich ein einziger signifikanter Zusammenhang, nämlich jener mit der *Work-Life-Balance*, allerdings in unerwarteter Richtung: Je höher die Zufriedenheit mit der *Work-Life-Balance*, desto geringer die *Interne Motivation*. Aus Sicht der modernen Arbeitspsychologie ist diese Beobachtung eher überraschend; kann sie doch als Bestätigung der hartleibigen Haltung angesehen werden, wonach hohe Arbeitsmotivation kein ausgeglichenes Verhältnis von privatem Vergnügen und beruflicher Beanspruchung brauche.

Aus dem Blickwinkel der Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* konnten keine signifikanten Zusammenhänge mit den *Kontextfaktoren* bzw. dem *Entfaltungsbedürfnis* beobachtet werden. Das ernüchtert stark, wäre doch die Befriedigung der Hygienebedürfnisse vergleichsweise einfach und somit das wünschenswerteste Steuerungsinstrument zur Steigerung der Beratungsleistung.

Unabhängig vom Einfluss auf die Ergebnisvariablen bleibt hinsichtlich der *Kontextfaktoren* zu bemerken, dass die bei der Stichprobe beobachtete *Zufriedenheit mit dem Führungsstil* geringer ist als die *Zufriedenheit mit Karriere und Gehalt*, dass aber die mit Abstand größte Unzufriedenheit bei der *Work-Life-Balance* besteht. Sollte das Unternehmen zu dem Schluss kommen, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Zufriedenheit mit der *Work-Life-Balance* zu ergreifen sind, so ist an das Angebot

ergänzender Arbeitsformen (z.B. 60%/80%-Verträge; Institutionalisierung von Sabbaticals oder Leaves) oder ähnlich ausgerichteter Maßnahmen zu denken.

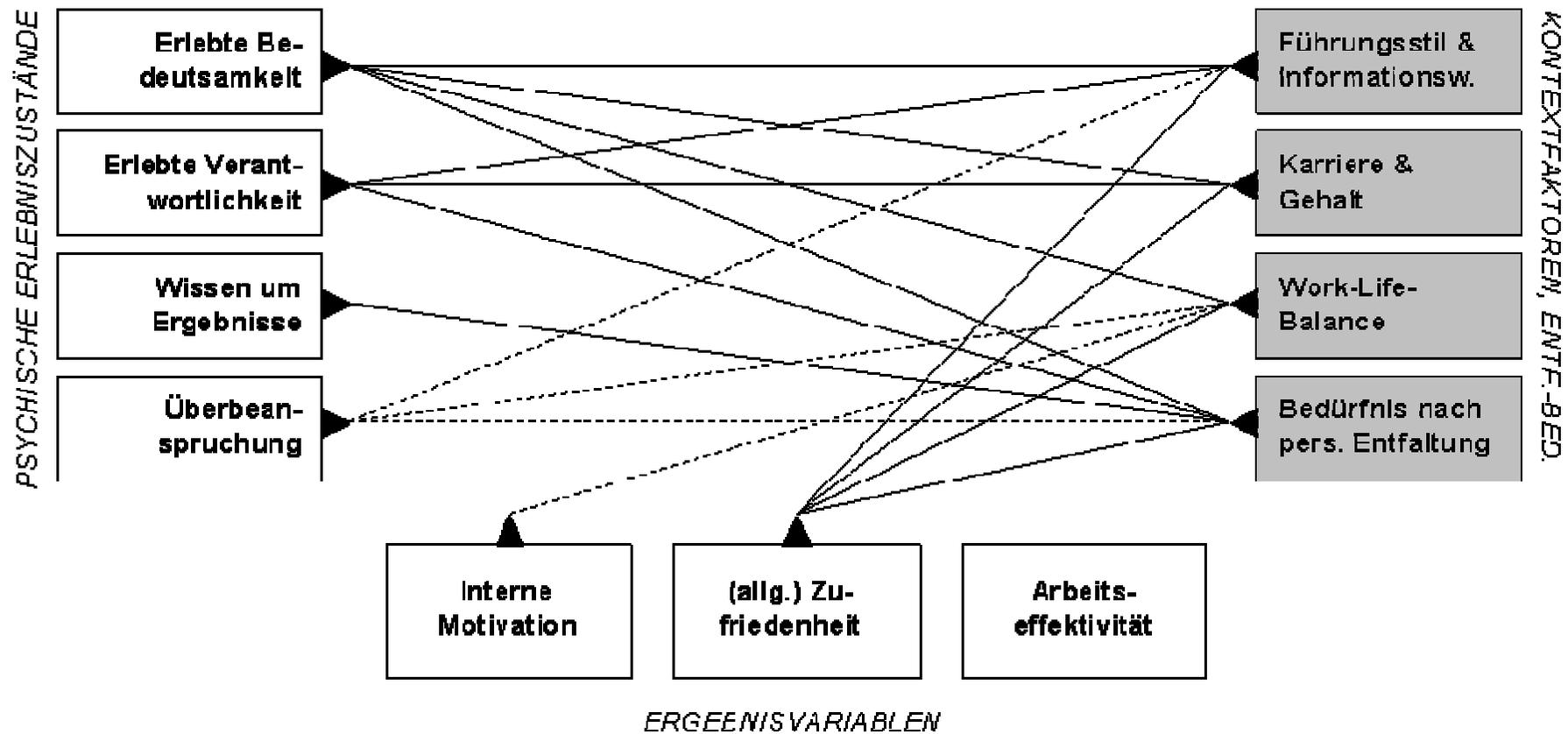


Abbildung 24: Signifikante positive (—) und negative (---) Korrelationen der Kontextfaktoren und des Entfaltungsbedürfnisses mit den Ergebnisvariablen und den psychischen Erlebniszuständen

In einer erweiterten Sicht ist über das unternehmerische Handlungsinteresse hinaus auf die Stellung der *Kontextfaktoren* bzw. des *Entfaltungsbedürfnisses* im theoretischen Bezugsrahmen von Hackman et al. nochmals einzugehen. Hackman et al. postulieren, dass die *Kontextfaktoren* bzw. das *Entfaltungsbedürfnis* keine eigene direkte Wirkung auf die Ergebnisvariablen entfalten, sondern lediglich auf andere bestehende Zusammenhänge einwirken.

Der Moderationseffekt führt nach der Theorie des JCM zu einer Stärkung der Interdimensionenzusammenhänge im Falle hoher *Kontextzufriedenheit* bzw. bei hohem *Entfaltungsbedürfnis*. Umgekehrt werden bei niedriger *Kontextzufriedenheit* bzw. bei niedrigem *Entfaltungsbedürfnis* die Interdimensionenzusammenhänge geschwächt. Diese stärkende bzw. schwächende Wirkung der Moderatoren habe Einfluss auf die Wirkungsstärke interventionistischer Maßnahmen (zur Steigerung von *Motivation*, *Leistung* und *Zufriedenheit*).

Tabelle 33 gibt zusammenfassend das Ergebnis der Hypothesenprüfung³⁵² wieder (vgl. Kapitel 6.4.3.2ff.). Diese zeigt je Ergebnisvariable, ob sich die postulierten Moderatoreffekte bei den direkten und indirekten Zusammenhängen bestätigen ließen.

Moderator (Hypotesen):	Kontextfaktoren (H7)		Bedürfnis nach Entfaltung (H8)	
	Mediatoren-Ergebnisvariable	Kerndimensionen-Ergebnisvariable	Mediatoren-Ergebnisvariable	Kerndimensionen-Ergebnisvariable
Gepürfter Zusammenhang:				
Ergebnisvariable:				
(Allgemeine) Zufriedenheit	Bestätigt	Bestätigt	Bestätigt	Bestätigt
Interne Motivation	Nicht bestätigt	Nicht bestätigt	Nicht bestätigt	Nicht bestätigt
Arbeitseffektivität	Nicht bestätigt	Bestätigt	Nicht bestätigt	Nicht bestätigt

Tabelle 33: Überblick der Ergebnisse zur Prüfung der Moderationsfunktion

³⁵² Hypothesen (H7) und (H8)

Durchgehend bestätigen ließ sich demnach der Moderationseffekt nur bei der Ergebnisvariable (*allgemeine*) *Zufriedenheit*. Hier zeigten sich sowohl in den Stichproben mit besonders hoher Kontextzufriedenheit als auch mit besonders hohem *Entfaltungsbedürfnis* z.T. deutlich stärkere Interdimensionenzusammenhänge. Auch umgekehrt ließen sich bei besonders niedriger *Kontextzufriedenheit* bzw. niedrigem *Entfaltungsbedürfnis* entsprechend niedrigere Interdimensionenzusammenhänge beobachten. Diese Beobachtungen gelten gleichermaßen für die Zusammenhänge der *Kerndimensionen* mit den *Ergebnisvariablen* als auch für die Zusammenhänge der *psychischen Erlebnisvariablen* mit den *Ergebnisvariablen*.

Was die Ergebnisvariable *Arbeitseffektivität* angeht, besteht ein Moderatoreffekt nur beim Zusammenhang zwischen *Kerndimensionen* und *Arbeitseffektivität*. Bei der *Internen Motivation* kann überhaupt kein Moderationseffekt beobachtet werden.

Folglich kann begründbar vermutet werden³⁵³, dass die Befriedigung der Bedürfnisse hinsichtlich des *Führungsstils*, der *Informationsweitergabe*, des *Gehalts*, der internen *Karriereaussichten* und der *Work-Life-Balance* die Voraussetzung bildet, damit Berater zufrieden sind mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber. Gleichermäßen gilt dies auch für die *Arbeitseffektivität*, wobei die genannten Hygienebedürfnisse hier (lediglich) eine veränderte Wahrnehmung des Arbeitsumfeldes beim Berater erzeugen, deren Befriedigung positiv mit seiner *Leistung* korreliert. Die *Interne Motivation* des Beraters scheint weitgehend resistent gegenüber der Kontextsituation zu sein.

7.2.5 Forschungsfrage 5: Integrierte Abbildung der Zusammenhänge in einem Strukturgleichungsmodell

Die fünfte Forschungsfrage hatte zum Ziel, die erfassten Dimensionen und die Interdimensionenzusammenhänge zwischen den Kerndimensionen der Arbeit, der psychischen Erlebnisse, der Kontextfaktoren, des Entfaltungsbedürfnisses und der

³⁵³ Ein nomologischer Schluss wäre an dieser Stelle unzulässig, da die der Analyse zu Grunde liegenden Korrelationsvergleiche keine Aussagen zur Kausalität zulassen

Ergebnisvariablen *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung* in einem einzigen integrierten, statistisch validen Modell abzubilden. Diese Frage bezog sich auf das Struktur- und Zusammenhangsinteresse, aus welchem optimalerweise nomologische Schlussfolgerungen gezogen werden können und praxisrelevante Maßnahmen zur Beeinflussung von *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung* ableitbar wären.

Dieser Versuch der Abbildung der Dimensionen und Zusammenhänge in einem Strukturgleichungsmodell ist fehlgeschlagen. Verantwortlich hierfür scheint insbesondere die der Weite des Untersuchungsfeldes eigene Komplexität zu sein, denen Strukturgleichungsmodelle (zumindest in vorliegendem Fall) offenbar nicht gewachsen sind.

Somit ist auch der Versuch fehlgeschlagen, eine Begründung für die Integration der drei Zielvariablen *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung* in einer geschlossenen Theorie zu finden. Es stellt sich die Frage, ob es sich beim JCM tatsächlich um eine einzige, in sich geschlossene Theorie handelt, oder ob nicht vielmehr drei unabhängige Theorien jeweils zu *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung* zu bilden sind.

7.2.6 Forschungsfrage 6: Zusammenhang zwischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung

Die sechste Forschungsfrage bezog sich auf einen möglichen Zusammenhang *zwischen* den Zielgrößen *Motivation*, *Zufriedenheit* und *Leistung* bei Unternehmensberatern. Diese Frage zielt ab auf eine Interkorrelation der Ergebnisvariablen untereinander. Diesbezüglich bleiben Hackman et al. eine Antwort schuldig, obwohl sich dort z.T. substantielle rechnerische Zusammenhänge ergaben³⁵⁴.

Die hier vorgelegten Untersuchung zeigt, dass keiner der drei möglichen Zusammenhänge zwischen *Zufriedenheit*, *Motivation* und *Leistung* signifikant ist. Stark ernüchternd ist, dass zwei dieser drei (wohlgemerkt nicht signifikanten) Zusammenhänge

³⁵⁴ Vgl. Tabelle 1

widersinnig sind. Die sympathische und menschliche Vermutung, dass zwischen *Motivation* und *Leistung* sowie zwischen *Zufriedenheit* und *Leistung* doch belegbare positive Zusammenhänge bestehen müssten also kann mit der vorliegenden Untersuchung für die Berufsgruppe der Berater in keiner Weise bestätigt werden.

Die theoretischen Zusammenhänge zwischen den drei Zielgrößen Motivation, Zufriedenheit und Leistung bleiben im Dunkeln und können auch hier nicht erhellt werden.

8 AUSBLICK

Aus den Erkenntnissen der durchgeführten empirischen Untersuchungen bei Unternehmensberatern ergeben sich Folgerungen für Wissenschaft und Praxis. Ziel des Kapitels ist die Darstellung von Ansatzpunkten für Theorie und Praxis, vor deren weiterführender Aufgreifung vorab jedoch eine vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung zu empfehlen bleibt.

Mit Blick auf die motivationspsychologische Forschung erweist sich, dass dem JCM von Hackman et al. kein Allgemeingültigkeitsanspruch zugesprochen werden kann – die empirisch analysierte Berufsgruppe der Unternehmensberater stützt nur Teilaspekte des Modells, hier die Zusammenhänge um die Arbeitszufriedenheit. Das Konstrukt Motivation hingegen hat mehr Fragen aufgeworfen als Antworten gegeben. Das gibt Anlass zu weiterer Auseinandersetzung. Ansatzpunkte für weitergehende Untersuchungen können in der Erfassung eben dieses Konstrukts gesehen werden (wenn man die Ergebnisse auf diesbezügliche Defizite zurückführen mag), oder aber in den der Motivation zu Grunde liegenden Motiven. Dieser letztgenannte Aspekt führt zurück auf eine der ältesten und meistdiskutierten Fragen der Motivationsforschung überhaupt, nämlich: "Was bewegt den Menschen zur Leistung?"

Überraschend und gleichermaßen Ansatzpunkt für weitere Forschung ist die Beobachtung, dass zwischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung nur sehr geringe Zusammenhänge bestehen. Es drängt sich die Vermutung auf, dass eine Fortsetzung der wissenschaftlichen Dauerdiskussion, ob nun Motivation zu Leistung führt oder eben umgekehrt, auch weiterhin hohe Frustrationstoleranz erfordert; auch die vorliegende Untersuchung einer homogenen Berufsgruppe konnte trotz Erfassung umfangreicher Datensätze keinen Beitrag zu einem erfolgreichen Abschluss dieser Diskussion leisten.

Aus Sicht der Praxis, im vorliegenden konkreten Fall jener einer Unternehmensberatung, stellt sich die Frage, wie die hier gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden können. Da, wie dargelegt, zwischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung kaum Zusammenhänge bestehen, muss ein gestaltendes Unternehmen deren

Steuerung unabhängig voneinander vornehmen. Von Ansätzen zur Motivationssteuerung soll auf Grund der vorgelegten Ergebnisse abgesehen werden. Die im Folgenden genannten Punkte sind als Hinweise darauf zu verstehen, "wo" im Unternehmen die herausgearbeiteten Zusammenhangserkenntnisse ansetzen können, d.h. an welcher Stelle im Unternehmen eine empirisch begründete Beeinflussung der individuellen Zufriedenheit und Leistung der Berater ausgeübt werden kann.

Es konnten deutliche Ansatzpunkte für ein mitarbeiterorientiertes "Zufriedenheitsmanagement" identifiziert werden: So zeigten sich solche Mitarbeiter besonders zufrieden, welche einen hohen Anforderungswechsel und hohe Autonomie bei ihrer Tätigkeit wahrgenommen haben, d.h. es besteht bei diesen Beratern aus dem persönlichen Entfaltungsbedürfnis heraus ein starker Lern- und Selbstständigkeitsdrang, dessen Befriedigung zu Zufriedenheit führt. Diesem Bedürfnis kann durch Variation bei den Projekteinsätzen (Themen-/Aufgabenvariation, wechselnde Teams, wechselnde regionale Einsatzgebiete), aber auch durch Weiterbildungsmaßnahmen entsprochen werden. Damit sind die funktionalen Unternehmensbereiche Projekteinsatzplanung (Staffing) und Personalweiterbildung (Human Resources) angesprochen. Dem Bedürfnis nach autonomem Handeln kann insbesondere innerhalb der Projektstätigkeit nachgekommen werden, hier sind die projektleitenden Manager bzw. Partner angesprochen.

Die Zufriedenheit mit der Arbeit kann bei Beratern allerdings in gleicher Intensität gestört werden, wenn diese die Hygienebedürfnisse nach gerechter Entlohnung, guten Karriereaussichten, aber auch dem Führungsstil nicht befriedigt sehen. Diese Aspekte der Personalpolitik (Vergütungspolitik, Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterführung) sind klassische Instrumente zur Zufriedenheitssteuerung von Beratern.

Wichtigste Wirkungsgröße eines produktivitätsorientierten "Leistungsmanagement" ist die Beratungsaufgabe selbst. Die Beobachtungen haben gezeigt, dass die vom Berater empfundene Wichtigkeit seiner Aufgabe der beste Garant für hohe individuelle Leistung ist. Diese Erkenntnis sollte insoweit Einfluss auf die Projekt-Akquisiteure haben, als sie (in Abwägung der wirtschaftlichen Relevanz) bestrebt sein sollten, Aufträge zu akquirieren, welche dem ausführenden Berater als "wichtig" erscheinen. Dies in der betrieblichen

Praxis durchgängig umzusetzen, dürfte jedoch allein schon aus wirtschaftlichen Gründen schwierig sein.

Die Personalpolitik und die Führungspolitik haben (im Gegensatz zur Zufriedenheit) auf die erbrachten bzw. zu erwartenden individuellen Beraterleistungen relativ wenige Einfluss. Auch die Hygienefaktoren (Bezahlung, Karriere, Führungsstil, Work-Life-Balance) stellen aus Sicht eines "Leistungsmanagements" keine wesentlichen Einflussfaktoren oder Steuerungsgrößen dar.

Um eine bessere methodische Grundlage für künftige Untersuchungen der Leistungsdeterminanten zur Verfügung zu haben (freilich auch aus zahlreichen anderen unternehmensinternen Gründen), sollte künftig auf eine stärkere Spreizung der Aussagen in der unternehmensinternen Leistungserfassung unbedingt Wert gelegt werden.

ANLAGEN

ANLAGE 1: ITEMS DES ENTWICKELTEN FRAGEBOGENS³⁵⁵

A01	Meine Arbeit war sehr abwechslungsreich
A02	Meine Arbeit verlangte von mir eine Vielzahl verschiedener Fähigkeiten
A03	Der Schwierigkeitsgrad meiner Aufgaben war immer gleich
A04	Ich habe ein neues Projekt zu einem Zeitpunkt begonnen, zu dem meine Aufgaben im vorherigen Projekt noch nicht vollständig abgeschlossen waren
A05	Ich habe Projektaufgaben von Kollegen übernommen und zu Ende geführt, die nicht vollständig abgeschlossen waren
A06	Am Ende der Projekte konnte ich meinen Beitrag klar in den Gesamtkontext des Kundenunternehmens einordnen
A07	Durch meine Arbeit habe ich das Leben vieler Menschen beeinflusst
A08	Durch meine Arbeit habe ich das Leben einiger Menschen sogar substanziell beeinflusst
A09	Insgesamt stupe ich die mir anvertrauten Aufgaben als sehr bedeutsam für den Kunden ein
A10	Meine Arbeit gab mir Gelegenheit, frei und unabhängig zu entscheiden, wie ich vorgehe
A11	Meine Arbeit forderte ein hohes Maß an Selbständigkeit von mir
A12	Mein Partner/PM schrieb mir vor, wie ich bei der Erfüllung meiner Aufgaben vorgehen sollte
A13	Bei der Lösung meiner Aufgaben war ich weitgehend frei von den Vorstellungen des Kunden und meines PM/Partners
A14	Veränderungen beim Kundenunternehmen, die auf Grund meiner Arbeit erfolgten, sind schwer messbar
A15	Obwohl die Bewertung von Arbeitsergebnissen eines Beraters schwierig sein kann, konnte ich selbst jedoch stets die Qualität meiner Arbeit gut einschätzen

³⁵⁵ Die graphische Darstellung entspricht nicht dem Web-Design, welches zur elektronischen Erfassung (HTML-) programmiert wurde. Im Vordergrund steht hier die Item-Formulierung und Item-Bezeichnung als Referenz zur Ergebnisdarstellung (vgl. insbesondere Kapitel 6.1ff.)

A16	Die von mir oder Kollegen erstellten Präsentationen (Charts) ermöglichen eine gute Einschätzung unserer Arbeitsqualität
A17	Durch das Mentorengespräch habe ich ein fundiertes Feedback über meine berufliche Leistung erhalten
A18	Die Projektbeurteilungsgespräche waren wichtig, da sie mir eine bessere Einschätzung der Qualität meiner Arbeit ermöglichen
A19	Der Kunde vermittelte mir - direkt oder indirekt - seine Meinung bezüglich meiner Arbeit
A20	Die Kollegen auf dem Projekt vermittelten mir - direkt oder indirekt - ihre Meinung bezüglich meiner Arbeit
A21	Mein Partner/PM kommunizierte die übergeordneten Ziele des Projektes klar
A22	Die an mein Projekt/Modul konkret gestellten Erwartungen seitens [Name des Unternehmens] waren mir stets klar
A23	Das Projektziel war mir so weit bekannt, dass ich ohne weiteres meine eigenen Aufgaben daraus ableiten konnte
B01	Der Erfolg der Projekte hing stark von mir ab
B02	Eigentlich war für die Arbeitsqualität der Projekte letztlich der Partner verantwortlich
B03	Meine Aufgaben im Projekt haben oft nicht meinen Kernkompetenzen entsprochen
B04	Ich hatte Projekte, die understaffed waren
B05	Ich hatte das Gefühl, jederzeit ausreichend über den Stand des Projektes, auf dem ich gerade arbeitete, informiert zu sein
B06	Schon während der Projekte wurde mir klar, welchen Mehrwert ich für den Kunden schaffe
B07	Ich kenne meinen Beitrag am Ergebnis des gesamten Projektes
B08	Es fiel mir schwer zu bewerten, ob ich meine Arbeit gut oder schlecht ausgeführt habe
B09	Die Arbeit, die ich gemacht habe, bedeutet mir viel
B10	Ich fühle mich verantwortlich für Veränderungen, die meine Arbeit im Leben anderer Menschen verursacht hat
B11	Ich empfand meine Arbeit oft als sehr belastend
B12	Ich habe zu oft am Wochenende gearbeitet
B13	Meine Arbeit ging mir auch während meiner Freizeit nicht aus dem Kopf

B14	Ich hatte öfters das Gefühl, meine Arbeit wird nicht angemessen wertgeschätzt
C01	Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden
C02	Insgesamt bin ich mit meinem Arbeitgeber zufrieden
C03	Ich würde meine Berufswahl wieder so treffen
C04	Ich kann meine Kreativität in die Arbeit einbringen
C05	Ich bin zufrieden mit dem Grad der Selbständigkeit und der Unabhängigkeit, die ich bei der Arbeit habe
C06	Die Herausforderungen, die meine Arbeit mit sich bringt, sind gerade richtig für mich
C07	Die Zeit bei [Name des Unternehmens] trägt positiv zu meiner persönlichen Entwicklung bei
C08	Die Zufriedenheit mit meiner eigenen Arbeit sinkt bei mir, wenn ich im Nachhinein Fehler bemerke, auch wenn sie sonst niemandem aufgefallen sind
C09	Meine persönliche Stimmung wird stark von meiner Arbeit beeinflusst
C10	Die Lösung der mir gestellten Aufgaben macht mir Spaß
C11	Wenn der Kunde nicht erkennt, dass ein ihm präsentiertes Ergebnis unserer Beratung nicht optimal für sein Unternehmen ist, kann ich damit leben
C12	Ich finde den Führungsstil auf dem Projekt durch den PM (bei PM: Partner) in Ordnung
C13	Mein Mentor (in seiner Rolle als Mentor) hat einen guten Führungsstil
C14	Bei [Name des Unternehmens] ist die Führungskultur in Ordnung
C15	[Name des Unternehmens] bietet mir auf meiner Stufe ein im Wettbewerbsvergleich interessantes Entlohnungspaket (Gehalt, Prämie, sonstiges)
C16	Mir wäre ein geringeres Fixgehalt lieber, zu Gunsten eines insgesamt höheren erfolgsabhängigen Anteils
C17	Die Vergütungspolitik ist im unternehmensinternen Vergleich gerecht
C18	Ich bin mit der Informationsweitergabe innerhalb des Projektteams zufrieden
C19	[Name des Unternehmens] informiert mich über interne Angelegenheiten gut und zeitnah
C20	Ich bin mit meiner bisherigen Karriere bei [Name des Unternehmens] zufrieden

C21	Ich bin mit meinen zukünftigen Karriereaussichten bei [Name des Unternehmens] zufrieden
C22	Ich bin zufrieden damit, was ich bisher beruflich in meinem Leben erreicht habe
C23	Meine beruflich bedingte Reisetätigkeit belastet mein Privatleben
C24	Meine Arbeitszeiten beeinträchtigen mein Privatleben auch langfristig nicht negativ
C25	Es ist für mich akzeptabel, meine Arbeitszeit auch auf das Wochenende auszudehnen, wenn die Projektsituation es erfordert
C26	Ich bin zufrieden mit meiner Work-Life-Balance
C27	Kreatives Arbeiten ist mir wichtig
C28	Die Möglichkeit, bei meiner Arbeit möglichst selbständig zu handeln, ist mir wichtig
C29	Ich wünsche mir immer Aufgaben, die sehr herausfordernd sind und meinen vollen Einsatz verlangen

ANLAGE 2: REGRESSIONSANALYTISCHE PRÄDIKTION DER (ALLGEMEINEN) ZUFRIEDENHEIT**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683(a)	.467	.443	.38418

a Predictors: (Constant), Bedürfnis nach Entfaltung, Zufr. mit Karriere & Gehalt, Überbeanspruchung, Autonomie, Anforderungswechsel, Erlebte Bedeutsamkeit, Zufr. mit Führungsstil & Info.-weitergabe

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.314	7	2.902	19.662	.000(a)
	Residual	23.172	157	.148		
	Total	43.486	164			

a Predictors: (Constant), Bedürfnis nach Entfaltung, Zufr. mit Karriere & Gehalt, Überbeanspruchung, Autonomie, Anforderungswechsel, Erlebte Bedeutsamkeit, Zufr. mit Führungsstil & Info.-weitergabe

b Dependent Variable: (allgemeine) Zufriedenheit

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.675	.386		1.749	.082
	Autonomie	.218	.057	.246	3.832	.000
	Anforderungswechsel	.184	.048	.245	3.874	.000
	Überbeanspruchung	-.047	.038	-.078	-1.241	.216
	Erlebte Bedeutsamkeit	.059	.046	.091	1.283	.201
	Zufr. mit Karriere & Gehalt	.186	.057	.223	3.268	.001
	Zufr. mit Führungsstil & Info.-weitergabe	.166	.060	.199	2.741	.007
	Bedürfnis nach Entfaltung	.118	.064	.117	1.863	.064

a Dependent Variable: (allgemeine) Zufriedenheit

ANLAGE 3: REGRESSIONSANALYTISCHE PRÄDIKTION DER INTERNEN MOTIVATION**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430(a)	.184	.154	.66637

a Predictors: (Constant), Aufgabengeschlossenheit, Anforderungswechsel, Zufr. mit Work-Life-Balance, Wertschätzung der Arbeit, Zufr. mit Karriere & Gehalt, Überbeanspruchung

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.871	6	2.645	5.957	.000(a)
	Residual	70.159	158	.444		
	Total	86.030	164			

a Predictors: (Constant), Aufgabengeschlossenheit, Anforderungswechsel, Zufr. mit Work-Life-Balance, Wertschätzung der Arbeit, Zufr. mit Karriere & Gehalt, Überbeanspruchung

b Dependent Variable: Interne Motivation

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.155	.577		7.207	.000
	Anforderungswechsel	-.272	.078	-.257	-3.474	.001
	Überbeanspruchung	.233	.069	.273	3.398	.001
	Zufr. mit Karriere & Gehalt	.240	.089	.204	2.690	.008
	Zufr. mit Work-Life-Balance	-.115	.071	-.128	-1.614	.109
	Wertschätzung der Arbeit	-.106	.082	-.095	-1.289	.199
	Aufgabengeschlossenheit	-.067	.052	-.096	-1.280	.202

a Dependent Variable: Interne Motivation

ANLAGE 4: REGRESSIONSANALYTISCHE PRÄDIKTION DER ARBEITSEFFEKTIVITÄT**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.286(a)	.082	.059	.24719

a Predictors: (Constant), Anforderungswechsel, Wertschätzung der Arbeit, Wichtigkeit der Aufgabe, Zielklarheit & Rückmeldung

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.886	4	.221	3.625	.007(a)
	Residual	9.960	163	.061		
	Total	10.846	167			

a Predictors: (Constant), Anforderungswechsel, Wertschätzung der Arbeit, Wichtigkeit der Aufgabe, Zielklarheit & Rückmeldung

b Dependent Variable: Arbeitseffektivität (Gesamtdurchschnitt)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.147	.176		17.894	.000
	Zielklarheit & Rückmeldung	-.056	.032	-.143	-1.757	.081
	Wertschätzung der Arbeit	.071	.032	.178	2.203	.029
	Wichtigkeit der Aufgabe	.058	.028	.158	2.050	.042
	Anforderungswechsel	.040	.029	.108	1.391	.166

a Dependent Variable: Arbeitseffektivität (Gesamtdurchschnitt)

LITERATURVERZEICHNIS

- ABDEL-HALIM, A. A. (1979) Individual and interpersonal moderators of employee reactions to job characteristics: A re-examination. *Personnel Psychology*, 32, 121-137.
- ACH, N. (1910) *Über die Willenstätigkeit und das Denken*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- ADE, H. (2004) Facts & Figures zum Beratermarkt 2004. *BDU-Studie*, 1, 1-20.
- ALDERFER, C. P. (1976) Change processes in organizations. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally.
- ALGERA, J. A. (1990) The job characteristics model of work motivation revisited. In: KLEINBECK, H., et al. (Hrsg.) *Work Motivation*. London, Lawrence Erlbaum.
- ARNOLD, H. G. & HOUSE, R. J. (1980) Methodological and substantive extensions to the job characteristics model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 161-183.
- BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE, W. & WEIBER, R. (2000) *Multivariate Analytismethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, Berlin, Springer.
- BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE, W. & WEIBER, R. (2005) *Multivariate Analytismethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, Berlin, Springer.
- BENNINGHAUS, H. (1998) *Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse*, München, Oldenburg Verlag.
- BERGER, G. (1984) Der Job Diagnostic Survey. Ein Instrument der Arbeitsplatzdiagnose als Grundlage gezielter Verbesserung der Motivation, Zufriedenheit und Produktivität. *Personal*, 3, 86-90.
- BLOOD, M. R. (1978) Organizational control of performance through self-rewarding. In: KING, B. T., et al. (Hrsg.) *Managerial control and organizational democracy*. Washington D.C., V.H. Winston & Sons.
- BOONZAIER, B. & BOONZAIER, M. (1994) The job diagnostic survey: A functional tool for South African managers. *South African Journal of Business Management*, 25, 101-109.
- BOONZAIER, B., FICKER, B. & RUST, B. (2001) A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32, 11-35.

- BORTZ, J. (1999) *Statistik für Sozialwissenschaftler*, Berlin, Springer.
- BORTZ, J. & DÖRING, N. (1995) *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*, Berlin, Springer Verlag.
- BROUSSEAU, K. R. (1983) Toward a dynamic model of job-person relationships: Findings, research questions, and implications for work system design. *Academy of Management Review*, 8, 33-45.
- BRUEGGMANN, M., HUNECKE, R. & LOMBARDO, F. (1999) Zufriedenheit und Prozessqualität - der Job Diagnostic Survey (JDS) als Instrument des Qualitätsmanagements für Organisationsentwicklung vor dem Hintergrund der VDA 6.1. *firm+law Mitteilungen*, 1, 4.
- CHAMPOUX, J. E. (1981) The moderating effect of work context satisfactions on the curvilinear relationship between job scope and affective response. *Human Relations*, 34, 503-515.
- CHAMPOUX, J. E. (1992) A multivariate analysis of curvilinear relationships among job scope, work context satisfactions and affective outcomes. *Human Relations*, 45, 87-109.
- CORDERY, J. L. & SEVASTOS, P. P. (1993) Responses to the Original and Revised Job Diagnostic Survey: Is Education a Factor in Responses to Negatively Worded Items? *Journal of Applied Psychology*, 78, 141-143.
- CREMER, J. (2002) *Motivation in Projekten - eine empirische Erforschung von Motivations- und Erfolgsursachen im Projektmanagement*, Köln, Pabst.
- DAHL, R. A. (1957) The concept of power. *Behavioral Sciences*, 2, 201-215.
- DECHARMS (1968) *Personal causation*, New York, Academic Press.
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York, Plenum Press.
- DICHTL, E. & ISSING, O. (1994) *Vahlens Großes Wirtschaftslexikon (Bd. 1-4)*, München, Verlag Franz Vahlen.
- DUBINSKY, A. J. & SKINNER, S. J. (1984) Impact of job characteristics on retail salespeople's reaction to their jobs. *Journal of Retailing*, 60, 35-57.
- DUNHAM, R. B. (1976) The measurement and the dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 61, 404-409.
- DUNHAM, R. B. (1977) Relationship of perceived job design characteristics to job ability requirements and job value. *Journal of Applied Psychology*, 62, 760-763.

- DUNHAM, R. B., ALDAG, R. J. & BRIEF, A. P. (1977) Dimensionality of Task Design as Measured by the Job Diagnostic Survey. *Academy of Management Journal*, 20, 209-224.
- DUNNETTE, M. D. (1991) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press.
- EHRlich, C. (2003) *Erfassung und Gestaltung von Motivationspotenzialen als Aufgabe der Personalführung - Entwicklung und Erprobung eines Fragebogens zur Erfassung von Motivationspotenzialen in Unternehmen*, München/Mering, Rainer Hampp Verlag.
- FERRIES, G. R. & GILMORE, D. C. (1984) The moderating role of work context in job design research: A test of competing models. *Academy of Management Journal*, 27, 885-892.
- FEYERABEND, P. (1965) Wissenschaftstheorie. In: BECKERATH, E. v. (Ed.) *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*. Stuttgart, Fischer Verlag.
- FISCHER-WINKELMANN, W. F. (1971) *Methodologie der Betriebswirtschaftslehre.*, München, Wilhelm Goldmann Verlag.
- FRIED, Y. & FERRIES, G. R. (1987) The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- FRIEDRICH, J. (1973) *Methoden empirischer Sozialforschung*, München, Rohwolt Verlag.
- GRIFFETH, R. W. (1985) Moderation of the effects of job enrichment by participation: A longitudinal field experiment. *Administrative Science Quarterly*, 28, 184-200.
- GROSS, P. (1994) *Die Multioptionsgesellschaft*, Frankfurt, Suhrkamp Verlag.
- HACKMAN, J. R. & LAWLER, E. E. (1971) Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 259-286.
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. (1976) Motivation through the Design of work: test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-286.
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. (1980) *Work Redesign*, Reading/Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R., ROBERT, J. & KENNETH, P. (1975) A new strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, XVII, 57-71.

- HACKMAN, J. R., PEARCE, J. L. & WOLFE, J. C. (1978) Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviours: A naturally occurring quasi-experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 289-304.
- HALISCH, F. (Ed.) (1976) *Die Selbstregulation leistungsbezogenen Verhaltens: Das Affektproblem in der Geschichte der Leistungsmotivationstheorie*, Stuttgart, Ernst Klett Verlag.
- HECKHAUSEN, H. (1989) *Motivation und Handeln*, Berlin, Springer-Verlag.
- HECKHAUSEN, H., KROCKOW, C. G. V. & SCHLAFFKE, W. (1974) *Das Leistungsprinzip in der Industriegesellschaft*, Köln, Deutscher Instituts-Verlag.
- HERSHBERGER, S. L. (2003) The growth of structural equation modeling from 1994-2001. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10, 35-47.
- HERZBERG, F. (1968a) One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81, 87-96.
- HERZBERG, F. (1968b) *Work and the nature of man*, London, Staples Press.
- HERZBERG, F. (1976) *The managerial choice: To be efficient and to be human*, Illinois, Dow Jones-Irwin.
- HERZBERG, F. & HAMLIN, R. M. (1961) A motivation-hygiene concept of mental health. *Mental Hygiene*, 45, 394-201.
- HERZBERG, F. & HAMLIN, R. M. (1963) The motivation-hygiene concept and psychotherapy. *Mental Hygiene*, 47, 384-97.
- HERZBERG, F., MATHAPO, J., WIENER, Y. & WIESEN, L. E. (1974) Motivation-hygiene correlates of mental health: an examination of motivational inversion in a clinical population. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 411-419.
- HINTON, M. & BIDERMAN, M. (1995) Empirically derived job characteristics measures and the motivating potential score. *Journal of Business & Psychology*, 9, 355-364.
- HOYOS, C. G. & FREY, D. (1999) *Arbeits- und Organisationspsychologie - Ein Lehrbuch*, Weinheim, Psychologie Verlags Union.
- HOYOS, C. G., ROSENSTIEL, W. & STRÜMPEL, B. (1980) *Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie*, München, Kösel Verlag.

- HUNT, M., HEAD, T. C. & SORENSEN, P. F. (1982) Job characteristics, job satisfaction, motivation and the role of context variables: A study of hospital pharmacists. *Psychological Reports*, 51, 394.
- JERUSALEM, M. & PEKRUN, R. (1999) *Emotion, Motivation und Leistung*, Göttingen, Hogrefe Verlag.
- KAISER, H. F. & RICE, J. (1974) Little Jiffy, Mark 4. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 111-117.
- KATERBERG, R. H., HOM, P. W. & HULIN, C. L. (1979) Effects of job complexity on the reactions of part-time employees. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 317-332.
- KATZ, R. (1978) The influence of job longevity on employee reactions of part-time employees. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 317-332.
- KAUFFELD, S. & GROTE, S. (1999) Der Job Diagnostic Survey (JDS) - Darstellung und Bewertung eines arbeitsanalytischen Verfahrens (Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 55-60.
- KELLY, J. (1992) Does job redesign theory explain job-redesign outcomes? *Human Relations*, 45, 753-774.
- KIL, M., LEFFELSEND, S. & METZ-GOECKEL, H. (2000) Zum Einsatz einer revidierten und erweiterten Fassung des Job Diagnostic Survey im Dienstleistungs- und Verwaltungssektor. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 115-128.
- KLEINBECK, U., SCHMIDT, K. H. & WERNER, W. (2001) *Produktivitätsverbesserung durch zielorientierte Gruppenarbeit*, Göttingen, Hogrefe Verlag.
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. S. & BALLACHEY, E. L. (1962) *Individual in Society*, New York, McGraw-Hill.
- KROMREY, H. (1980) *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung*, Opladen, Leske Verlag.
- KUHL, J. (1985) *Volitional mediators of cognition-behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation*, Berlin, Springer-Verlag.
- KULIK, C. T., OLDHAM, G. R. & HACKMAN, J. R. (1987) Work design as an approach to person - environment fit. *Journal of Vocational Behaviour*, 31, 278-296.
- LEE-ROSS, D. (1995) Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel Workers. *Service Industries Journal*, 15, 295-314.

- LEE-ROSS, D. (1999) A comparative survey of job characteristics among chefs using large and small-scale hospital. *Journal of Management Development*, 18, 342-350.
- LEE, R. & KLEIN, A. R. (1982) Structure of the Job Diagnostic Survey for Public Sector Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 67, 515-520.
- LEE, R., MCCABE, D. J. & GRAHAM, W. K. (1983) Multivariate Relationships between job characteristics and job satisfaction in the public sector: A triple cross-validation study. *Multivariate Behavioral Research*, 18, 47-62.
- LEVIN, K. (1951) *Field theory in social science*, Chicago, University of Chicago Press.
- LONDON, M. (1980) Work Redesign (Book). *Personnel Psychology*, 33, 827-831.
- MAILLET, J. L. (1984) Influence of perceived job enrichment and goal characteristics on employees' satisfaction, motivation, and performance. *Psychological Reports*, 54, 131-137.
- MASLOW, A. H. (1954) *Motivation and personality*, New York, Harper.
- OLDHAM, G. R., HACKMAN, J. R. & PEARCE, J. L. (1976) Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61, 395-403.
- OLDHAM, G. R., HACKMAN, J. R. & STEPINA, L. P. (1979) Norms for the Job Diagnostic Survey. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 9.
- ORPEN, C. (1979) The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment. *Human Relations*, 32, 189-217.
- PIERCE, J. L., DUNHAM, R. B. & BLACKBURN, R. S. (1979) Social systems structure, job design, and growth need strength: A test of a congruency model. *Academy of Management Journal*, 22, 223-240.
- PIERCE, J. L. & RUNDALL, B. D. (1978) The measurement of perceived job characteristics: The job diagnostic survey versus the job characteristics inventory. *Academy of Management Journal*, 21, 123-128.
- PORTER, L. W., LAWLER, E. E. & HACKMAN, J. R. (1975) *Behavior in Organizations*, New York, McGraw-Hill.
- PRIM, R. & TILMANN, H. (1997) *Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft - Studienbuch zur Wissenschaftstheorie Karl R. Poppers*, Wiesbaden, Quelle & Meyer.
- REINECKE, J. (2005) *Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften*, München, R. Oldenbourg Verlag.

- REINERS, K. (2000) Facts & Figures zum Beratermarkt 1999/2000. *BDU-Studie*.
- REINERS, K. (2006) Facts & Figures zum Beratermarkt 2005/2006. *BDU-Studie*.
- RENN, R. W. & SWIERCZ, P. M. (1993) Measurement properties of the revised Job Diagnostic Survey: More promising news from the public. *Educational & Psychological Measurement*, 53, 1011-1022.
- RENN, R. W. & VANDENBERG, R. J. (1995) The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of Management*, 21, 279-303.
- REPETTI, R. L. & COSMAS, K. A. (1991) The quality of the social environment at work and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 840-854.
- ROBERTS, K. H. & GLICK, W. (1981) The Job Characteristics Approach to Task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 76, 193-217.
- RUSSEL, B. (1938) *Power*, London, Allen and Unwin.
- SCHMIDT, F. L., HUNTER, J. E., PEARLMAN, R. & SHANE, G. S. (1979b) Further tests of the Schmidt-Hunter bayesian validity generalization procedure. *Personnel Psychology*, 32, 889-901.
- SCHMIDT, K.-H. & KLEINBECK, U. (1983) Beziehungen zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizfaktoren der Arbeitsmotivation und der Arbeitszufriedenheit. *Psychologie und Praxis*, 27, 79-86.
- SCHMIDT, K.-H., KLEINBECK, U., OTTMANN, W. & SEIDEL, B. (1985) Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Psychologie und Praxis*, 29, 162-172.
- SCHMIDT, K.-H., KLEINBECK, U. & ROHMERT, W. (1981) Die Wirkung von Merkmalen der Arbeitssituation und Persönlichkeitsvariablen auf die Arbeitszufriedenheit und andere motivationsbezogene Einstellungsvariablen - Überprüfung eines Modells. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, XXVIII, 465-485.
- SCHMIDT, K. H. & KLEINBECK, U. (1979a) *Deutsche Fassung des "Job Diagnostic Survey" (JDS)*. Unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, Institut für Arbeitspsychologie an der Universität Dortmund.
- SCHMIDT, K. H. & KLEINBECK, U. (1999) Der Job Diagnostic Survey (JDS - Deutsche Fassung). In: DUNCKEL, H. (Ed.) *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich, Hochschulverlag AG der ETH Zürich.

- SCHWENKER, B. & BÖTZEL, S. (2006) *Auf Wachstumskurs - Erfolg durch Expansion und Effizienzsteigerung*, Berlin, Springer-Verlag.
- SEMMER, N. & UDRIS, I. (1998) *Bedeutung und Wirkung von Arbeit*, Göttingen, Huber-Verlag.
- STEERS, R. M. & PORTER, L. W. (1975) *Motivation and Work Behavior*, New York, McGraw-Hill.
- STEGMÜLLER, W. (1958) *Wissenschaftstheorie (Bd. 2)*, Frankfurt a.M., Fischer-Verlag.
- STIER, W. (1996) *Empirische Forschungsmethoden*, Berlin, Springer-Verlag.
- STÜCKMANN, G. (1968) *Der Berufserfolg als Motivationsphänomen*, Berlin, G. Schmölders Verlag.
- TABER, T. D. & TAYLOR, E. (1990) A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey. *Personnel Psychology*, 43, 467-501.
- TEAS, R. K. (1981) A test of a model of department store salespeople's job satisfaction. *Journal of Retailing*, 57, 3-26.
- TEAS, R. K. (1982) Performance - reward instrumentalities and the motivation of retail sales people. *Journal of Retailing*, 58, 4-26.
- TIROLE, J. (1999) Incomplete Contracts: Where do We Stand? *Econometrica*, 67, 741-781.
- TURNER, A. N. & LAWRENCE, P. R. (1965) *Industrial jobs and the worker*.
- UMSTOT, D. D., BELL, C. H. & MITCHELL, T. R. (1976) Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design. *Journal of Applied Psychology*, 61, 379-394.
- VECCHIO, R. P. & KEON, T. L. (1981) Predicting employee satisfaction from congruency among individual need, job design, and system structure. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 283-292.
- WALKER, C. R. & GUEST, R. H. (1952) *The man on the assembly line*, Cambridge, Harvard University Press.
- WALL, D. T. & CLEGG, C. W. (1981) A longitudinal field study of group work redesign. *Journal of Occup. Behaviour*, 2.
- WALL, D. T., CLEGG, C. W. & JACKSON, P. R. (1978) An evaluation of the Job Characteristics Model. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 183-196.

- WEI, M., MALLINCKRODT, B., RUSSEL, D. W. & ABRAHAM, W. T. (2004) Maladaptive Perfectionism as a Mediator and Moderator Between Adult Attachment and Depressive Mood. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 201-212.
- WEINER, B. (1994) *Motivationspsychology*, Weinheim, Psychologie Verlags Union.
- WOFFORD, J. C. (1971) The motivational Bases of Job Satisfaction and Job Performance. *Personnel Psychology*, 24, 501-518.
- YAVERBAUM, G. J. (1988) Critical Factors in the User Environment: An Experimental Study of Users, Organizations and Tasks. *MIS Quarterly*. MIS Quarterly & The Society for Information Management.
- YEH, Q. (1996) Relating management practices of job characteristics of R&D: The case of Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 13, 1-18.
- YOUNGBLOOD, S. A. (1984) Work, non-work and withdrawel. *Journal of Applied Psychologie*, 69, 106-117.
- ZINK, K. J. (1975) *Differenzierung der Theorie der Arbeitsmotivation von F. Herzberg zur Gestaltung sozio-technologischer Systeme*, Frankfurt/M., Verlag Harri Deutsch.
- ZINK, K. J. (1979) *Begründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung auf Basis von Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation*, Köln, Schmidtverlag.