

Wie sollten Non-Profit Organisationen ihre Mitarbeiter vertrauensvoll motivieren?

Eine vergleichende Analyse bei gemeinnützigen und renditeorientierten Unternehmen

Anreizgestaltung; Arbeitsmotivation; Intrinsische Motivation; Job Characteristic Model; Non-Profit-Organisationen

Der Beitrag untersucht in einer empirischen Untersuchung den Unterschied der intrinsischen, inneren Motivation bei Mitarbeitern in gemeinnützigen und renditeorientierten Organisationen. Dabei wird mittels einer kausalanalytischen Betrachtung aufgezeigt, dass Mitarbeiter von Non-Profit Organisationen eine höhere intrinsische Motivation bei ihrer Arbeit aufweisen als Mitarbeiter von Profit Organisationen. Um aus dieser Erkenntnis Handlungsempfehlungen für die Arbeit in Non-Profit-Organisationen generieren zu können, erfolgen in einem weiteren Schritt konkrete Interpretationen der Kriterien, die für das Ausmaß der intrinsischen Motivation verantwortlich sind, um so herauszustellen wie Non-Profit-Organisationen die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen können. So müssen zum Beispiel im Rahmen der sozialen Arbeit in Non-Profit-Organisationen besonders auch kleine Meilensteine für die Arbeitnehmer aufgezeigt werden und ein vertrauensvolles Feedback durch Dritte die Erreichung dieser reflektieren, damit langfristig keine Frustration entsteht.

I. Relevanz der intrinsischen Motivation

Worin unterscheiden sich Mitarbeiter¹ gemeinnütziger und renditeorientierter Organisationen? Empfinden die einen mehr Verantwortung für ihre Arbeit? Wissen die anderen besser über die Ergebnisse ihrer Arbeit Bescheid? Können also einige eher darauf vertrauen, Feedback von ihren Kollegen und Vorgesetzten zu bekommen? Wie bedeutsam erleben die Menschen ihre Arbeit? Zu wissen, was die Menschen während ihrer Arbeit empfinden, ist ein wesentlicher Faktor, um sie motivieren zu können. Dies hat große Bedeutung für die Unternehmen, da motivierte Mitarbeiter als wichtige Größe für den Unternehmenserfolg gelten. Oftmals pflegen solche Mitarbeiter ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Kollegen und Vorgesetzten und können sich so darauf verlassen, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird. Daher arbeiten motivierte Mitarbeiter in der Regel produktiver, bringen bessere Leistung und steigern den Wert des Unternehmens. Motivation kann durch viele verschiedene Reize ausgelöst und gestärkt werden. Eine Möglichkeit ist die Anregung der Motivation durch finanzielle Belohnungen. Ein anderer Ansatz ist die Suche

1 Im nachfolgenden Text wird für das bessere Leseverständnis die männliche Form benutzt. Selbstverständlich ist hiermit immer auch die weibliche Form gemeint.

nach der Motivation, die in den Arbeitsinhalten begründet wird. Letztere steht im Fokus dieses Beitrags, da Non-Profit Unternehmen in der Regel nicht in der Lage sind, mit Profit-Organisationen vergleichbare Entlohnung an ihre Mitarbeiter zahlen zu können.

Ziel des Beitrags ist es, empirische Erkenntnisse über den Unterschied der intrinsischen Motivation bei gemeinnützigen und renditeorientierten Organisationen zu generieren. Hierfür werden primär die Arbeitsinhalte untersucht und analysiert. Die Arbeit selbst als Motivationsquelle zu begreifen, ist besonders für gemeinnützige Organisationen ein entscheidender Faktor, da diese in der Regel nicht die Möglichkeit haben, ihren Mitarbeitern arbeitsexterne Anreize, wie zum Beispiel zusätzliche Leistungsprämien, zu bieten.² Daraus folgt die These, dass Mitarbeiter gemeinnütziger Organisationen eine höhere intrinsische Motivation bei ihrer Arbeit ausbilden als Mitarbeiter renditeorientierter Unternehmen.

II. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

1. Abgrenzung des Begriffs Motivation

Eine Fülle von Theorien zum Konstrukt der Motivation führt in der Forschung dazu, dass keine einheitliche Definition von Motivation existiert (Bernard 2006, S. 105). Heckhausen (1998, S. 10) definiert Motivation daher als „eine Sammelbeziehung für vielerlei Prozesse und Effekte, deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert.“ Wesentlich für die folgende empirische Untersuchung ist dabei das Verständnis von Motivation als Voraussetzung für zielorientiertes und vertrauensvolles Verhalten, womit sie als Ansatzpunkt leistungssteigernder Beeinflussungsstrategien gilt (Staehe 1999, S. 218).

Im Hinblick auf die Leistungserstellung von Personen findet der Begriff Arbeitsmotivation Anwendung. Dieser bezieht sich auf Arbeit in formalen, arbeitsteiligen, hierarchisch aufgebauten Organisationen (Neuberger 1974, S. 49). Dadurch wird der Begriff der Motivation weiter eingegrenzt. Weinert (1992, S. 1430) definiert Arbeitsmotivation „als eine Reihe von energetischen Kräften, die ihren Ursprung sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Person haben, um arbeitsbezogenes Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu bestimmen.“ Diesem Verständnis soll zunächst gefolgt werden. Jedoch muss darüber hinaus die Arbeitsmotivation weiter konkretisiert werden.

Motivation wird in extrinsische und intrinsische Motivation unterteilt. Bei der extrinsischen Motivation handelt es sich um eine von außen zugeführte Motivation von Anreizen. Ein Verhalten ist dann extrinsisch motiviert, wenn der Impuls des Verhaltens außerhalb der eigentlichen Handlung liegt (Rheinberg 2006 a, S. 149). Oft wird extrinsische Motivation mit monetären Anreizen gleichgesetzt. Dieser Ausführung kann jedoch nur entsprochen werden, wenn Geld als Tauschmittel betrachtet wird, dass zur Erfüllung von möglichen Wünschen eingesetzt werden kann. Intrinsische Motivation hingegen entsteht aus immateriellen Anreizen. Hier liegt der Impuls zur Arbeitsmotivation in der Handlung selbst.

2 Vgl. auch hierzu ausführlich die Studie von Sandberg/Mecking (2008).

Die Abgrenzung von intrinsischer und extrinsischer Motivation ist allerdings nicht eindeutig. Heckhausen (2006) sieht das Problem darin begründet, dass derselbe Fachbegriff auf verschiedene Sachverhalte angewendet wird. Dies ist möglicherweise auf die implizit positive Wertung von intrinsisch als „echt, innerlich und wirklich“ zurückzuführen (Rheinberg 2006, S. 337).

Für eine bessere Zuordnung wird die Definition von Frey und Osterloh (2002) gewählt, da sie sich in Hinblick auf die Zielsetzung der empirischen Untersuchung am besten eignet. Die Autoren unterscheiden drei Arten intrinsischer Motivation. Die Freude an der Arbeit (das sog. Flow Erlebnis), das Einhalten von Normen um ihrer selbst Willen und das Erreichen selbstgesetzter Ziele. Die Theorie des Flow-Erlebnisses wurde erstmals 1975 durch Csikszentmihalyi aufgestellt (Csikszentmihalyi 1991, S. 58 ff.). Ihr liegt die Idee zugrunde, dass intrinsisch motivierte Tätigkeiten optimale Herausforderungen darstellen, bei deren Ausführung ein Mensch alles um sich herum vergisst. Für ihn besteht das Handlungsziel im Handeln selbst. Werden Normen aus Einsicht ihrer guten Begründung eingehalten, gilt die Handlung auch als intrinsisch motiviert, genauso wie das Handeln um ein Ziel zu erreichen, welches selbst gesetzt wurde (Bernard 2006, S. 142).

Die Bedeutung der intrinsischen Motivation für die Ökonomie und das Unternehmen im Besonderen beschreiben Frey/Osterloh durch fünf Gründe (Frey/Osterloh 2002, S. 35):

- **Gemeinsame Pool-Ressource:**
Der gute Ruf eines Unternehmens und die vertrauensvolle Unternehmenskultur sind Aspekte, die durch die Mitarbeiter hervorgerufen werden. Diese werden als Pool-Ressourcen bezeichnet, denn jeder Mitarbeiter profitiert davon, unabhängig davon wie viel er selbst dazu beigetragen hat. Einen Beitrag zu den Pool-Ressourcen leisten nur intrinsisch motivierte Mitarbeiter.
- **Multiple Tasking:**
Die extrinsisch motivierten Mitarbeiter konzentrieren sich nur auf messbare Ziele, weil nur diese entlohnt werden können. Die schlecht messbaren Ziele, wie z. B. kollegiales und vertrauensvolles Verhalten, Teamgeist und Eigeninitiative sind für den Unternehmenserfolg jedoch unverzichtbar.
- **Fuzzy Tasking:**
Intrinsisch motivierte Mitarbeiter wirken beim Zielbildungsprozess aktiv mit und bringen neue Ideen ein, die nicht messbar sind. Extrinsisch motivierte Mitarbeiter suchen sich leicht quantifizierbare Aufgaben, um ihre Entlohnung zu sichern.
- **Übertragung impliziten Wissens:**
Implizites Wissen ist nicht handelbar und dessen Weitergabe daher auf intrinsisch motivierte Mitarbeiter angewiesen. Ein vertrauensvolles Miteinander ist hier wesentlich.
- **Kreativität und Innovation:**
Innovative Tätigkeiten beruhen auf intrinsischer Motivation. Mitarbeiter vertrauen darauf, dass neue Ideen funktionieren und Verbesserungen bewirken. Sie fühlen sich mit der Organisation emotional verbunden, bei welcher sie arbeiten. Extrinsisch Motivierte neigen dazu, stereotyp zu wiederholen, was immer funktioniert hat.

2. Bezugsrahmen

Laut Gawellek (1987, S. 193) ist die intrinsische Motivation die wesentliche Größe des Job Characteristic Model.³ Diese Auffassung des Modells der Arbeitscharakteristika findet sich vermehrt in der Literatur wieder. Schmidt/Kleinbeck/Rohmert (1981, S. 467) stellen als Hauptziel des Modells heraus, Arbeitsbedingungen zu identifizieren, die die intrinsische Motivation erhöhen. Daher sind dieses Modell und der darauf aufbauende Job Diagnostic Survey die Grundlage der im Rahmen dieses Beitrags durchgeführten Studie. Motivation, die durch extrinsische Belohnung hervorgerufen wird, wird im Job Characteristic Model nicht thematisiert (Ehrlich 2003, S. 60).

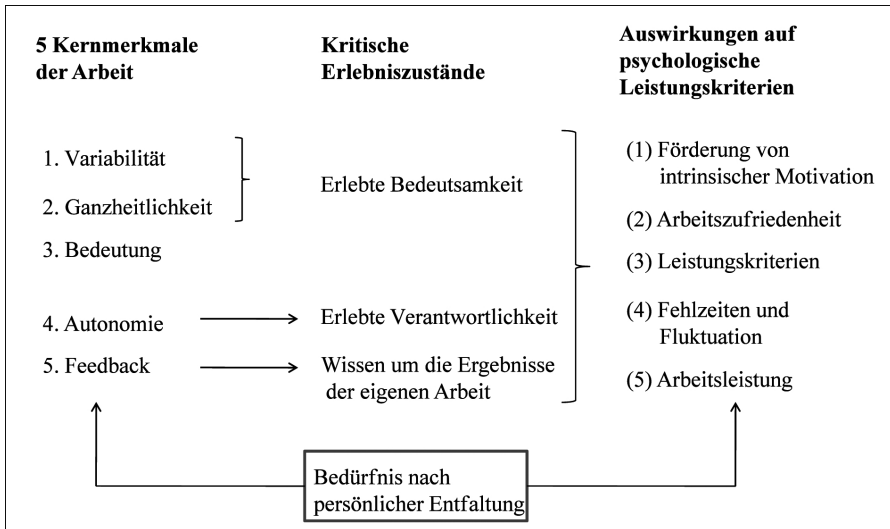


Abb. 1: Job Characteristic Model

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterloh/Frey (2002, S. 25)

Hackman/Oldham (1980, S. 77 ff.) postulieren fünf Kerndimensionen der Arbeitstätigkeit, die sich motivierend und leistungsanregend auf den Stelleninhaber auswirken sollen. Diese Tätigkeitsmerkmale, die auch als Motivatoren bezeichnet werden können, sind: Anforderungsvielfalt der Aufgabe/Variabilität, Aufgabengeschlossenheit/Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit der Arbeit, Autonomie, vertrauensvolle Rückmeldung durch die Aufgabe/durch Kollegen und Vorgesetzte. Wie hoch diese Dimensionen ausgeprägt sind, wirkt sich auf folgende kritische Erlebniszustände aus: erlebte Bedeutsamkeit, erlebte Verantwortlichkeit, Wissen um die Arbeitsergebnisse. Diese wiederum haben Einfluss auf die intrinsische Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die anderen psychologischen Kriterien. „Hackman/Oldham gehen von einem indirekten Effekt der Arbeitsgestaltung auf die Motivation aus“ (Bernard 2006, S. 138). Sie postulieren, dass jede Tätigkeit ein bestimmtes Motivationspotenzial beinhaltet, den „Motivating Potential Score (MPS)“, der aus

3 Das Modell baut auf den Ansätzen von Herzberg et al. (1959), S. 113 ff. auf.

den fünf Kerndimensionen berechnet werden kann. „Je höher die Ausprägung dieser fünf Tätigkeitsmerkmale ist, desto höher ist das Motivierungspotenzial der Arbeit“ (Wegge/Schmidt 2004, S. 217). Die Formel lautet (Hackman/Oldham 1975, S. 160):

$$\text{MPS} = [(\text{Variabilität} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutsamkeit der Arbeit}) / 3] * \text{Autonomie} * \text{Feedback}$$

Daraus ergeben sich eine untergeordnete Rolle der ersten drei Kerndimensionen und eine unverzichtbare Rolle der letzten beiden Variablen, was auf Kritik stößt. Einige Autoren versuchen daher eine ungewichtete Verknüpfung der Variablen zu begründen (Schmidt/Kleinbeck 1999, S. 205). Im Job Characteristic Model wird die Moderatorvariable *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung* formuliert, die die Frage beantwortet, was die motivierende Wirkung der Tätigkeitsmerkmale verstärkt bzw. abschwächt. Diese ist nicht Teil des Grundmodells, sondern wird später zusammen mit weiteren Variablen in das Modell integriert. Dieser Beitrag sieht davon ab, die beiden vorgestellten Aspekte MPS und Moderatorvariable in das Forschungsmodell zu integrieren, da sie nicht wesentlich zur Problembeantwortung beitragen.

Das Job Characteristic Model ist im Zusammenhang mit dem Job Diagnostic Survey, der als ein aufgaben- und tätigkeitsbezogenes Arbeitsanalyseverfahren gilt, im angloamerikanischen Raum überprüft worden. Dabei handelt es sich um einen aus 83 Items bestehenden Fragebogen, bei dem die Teilnehmer der Studie im Selbstreport über ihre Einstellung zur Arbeitstätigkeit berichten. Diese Art der Befragung ist von Hackman/Oldham gewählt worden, da sie die These vertreten, dass nicht die objektiven Eigenschaften der Arbeit Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter haben, sondern die subjektiven Empfindungen (Schmidt/Kleinbeck 1999, S. 209 f.).

3. Hypothesen und Wirkungsmodell

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird davon ausgegangen, dass die Ausgestaltung der Arbeitsinhalte der entscheidende Faktor der intrinsischen Motivation ist.⁴ Daher werden im Folgenden die durch die Arbeitsinhalte hervorgerufenen kritischen Erlebniszustände sowie die intrinsische Motivation gemäß des vorgestellten Job Characteristic Model anhand des Job Diagnostic Survey empirisch untersucht.

Im Fokus des Job Diagnostic Survey stehen die bestehenden Tätigkeiten, welche in Hinblick auf ihren motivationalen Anregungsgehalt und ihre Auswirkungen analysiert werden sollen. Auf diese Weise soll eine Entscheidungsgrundlage identifiziert werden, auf welcher bestimmt werden kann, inwiefern und inwieweit bestimmte arbeitsgestalterische Maßnahmen eingesetzt und evaluiert werden sollen (Kauffeld/Grote 1999, S. 55). Der Job Diagnostic Survey wurde zwar ursprünglich für den Produktionssektor entworfen, bietet aber großes Potenzial für weitere und umfangreichere

4 Dies konnte bereits durch eine Vielzahl an Studien bestätigt werden. Eine umfangreiche Studie zum bürgerlichen Engagement und Management stellt die Befragung von Beher et al. (2006) dar. Das Forschungsprojekt befasste sich als eines der ersten mit den organisationalen Rahmenbedingungen der hauptberuflichen und ehrenamtlichen Tätigkeit von Funktionsträgern in Vereinen und Verbänden und ermöglicht Aussagen über Arbeits- bzw. Engagementzufriedenheit.

Einsatzgebiete (Schmidt u. a. 1985, S. 162 ff.).⁵ Insbesondere für den Vergleich unterschiedlicher Branchen hat sich dieser Ansatz bereits bewährt, weshalb er hier auch zur Anwendung kommen und Unterschiede im Non-Profit Bereich und Profit Bereich aufzeigen soll. Hierbei stehen soziale Non-Profit Organisationen im Fokus.⁶

Non-Profit Organisationen können als Dienstleister bezeichnet werden. Trotz einer vergleichbaren Arbeitsbelastung sind die Löhne in Non-Profit Organisationen niedriger als in der Privatwirtschaft (Priller 2007, S. 5). Die Mitarbeiter in sozialen Einrichtungen sind psychischer Belastung, wie z. B. bei der Sterbebegleitung sowie physischer Belastung, wie z. B. beim Arbeiten mit körperlich behinderten Personen, ausgesetzt.⁷ Trotz dieser Mehrbelastung entscheiden sich Personen oftmals bewusst für eine Tätigkeit im sozialen Bereich. Beher et al. (2000) betonen, dass Menschen heute ein anderes Engagement ihrer Tätigkeit im Non-Profit Bereich haben. Sie möchten der Gemeinschaft etwas Gutes tun und Verantwortlichkeit übernehmen (Beher et al. 2000, S. 7) Dies erlaubt die These, dass Mitarbeiter von Non-Profit Organisationen eine besonders emotional geprägte Verbindung zu ihrem Beruf aufbauen, anders als Arbeitnehmer von Profit Organisationen.

Entsprechend der Zielsetzung dieses Beitrags und dem vorgestellten Forschungsmodell lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

Hypothese_{Basis I}: Mitarbeiter von Non-Profit Organisationen zeichnen sich durch eine höhere intrinsische Motivation bei ihrer Arbeit aus als Mitarbeiter von Profit Organisationen.

Hypothese_{Basis II}: Gemäß des Job Diagnostic Survey haben die kritischen Erlebniszustände Verantwortlichkeit für die Aufgabe, erlebte Bedeutsamkeit und Kenntnis der Ergebnisse der Arbeit einen positiven Einfluss auf die intrinsische Motivation.

Aufgrund der drei abgeleiteten Erfolgsfaktoren der intrinsischen Motivation müssen drei weitere Hypothesen überprüft werden. Diese werden im Folgenden konkretisiert:

Hypothese_{IIa}: Die *erlebte Verantwortlichkeit für die Aufgabe* wird bei Mitarbeitern von Non-Profit Organisationen als höher empfunden als bei Mitarbeitern von Profit Organisationen.

Hypothese_{IIb}: Die *erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit* ist bei Mitarbeitern von Non-Profit Organisationen ausgeprägter als bei Angestellten von Profit Organisationen.

Hypothese_{IIc}: Mitarbeiter von Non-Profit Organisation verfügen über *bessere Kenntnis der Ergebnisse ihrer geleisteten Arbeit* als Mitarbeiter von Profit Organisationen.

Auf Basis der theoretischen Argumentationen wurden bisher Hypothesen zu den Einflussfaktoren der intrinsischen Motivation formuliert. Aus der Summe dieser Wirkungszusammenhänge ergibt sich das theoretisch abgeleitete Wirkungsmodell dieses Beitrags, welches zum Vergleich von Non-Profit und Profit Organisationen herangezogen wird (vgl. Abbildung 2).

5 Dies wird z. B. durch die Studie von Oldham/Hackmann/Stepina (1979) unterstrichen, die „für 800 verschiedene Berufe Normen erstellt [haben], anhand derer man die Motivierungspotenziale verschiedener Tätigkeiten vergleichen kann.“ Vgl. auch Wegge/Schmidt (2004), S. 217. Daraus wird deutlich, dass sich der Job Diagnostic Survey auch für einen Vergleich von verschiedenen Organisationen in verschiedenen Branchen bzw. Sektoren eignet.

6 Im Folgenden wird der einfacheren Lesbarkeit wegen von Non-Profit-Organisationen gesprochen. Es sind jedoch immer sozial ausgerichtete Non-Profit-Organisationen gemeint.

7 Berufsprofile Altenpfleger/in und Erzieher/in der Bundesagentur für Arbeit.

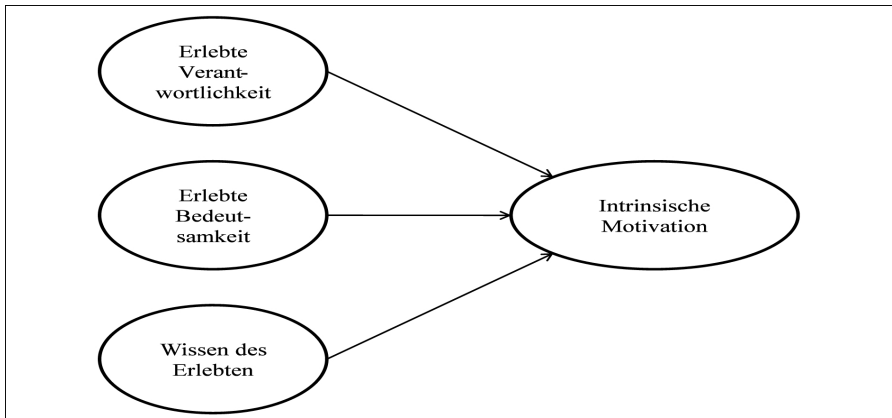


Abb. 2: Wirkungsmodell der intrinsischen Motivation

Quelle: Eigene Darstellung

III. Empirische Prüfung der Hypothesen

1. Datenerhebung und Stichprobe

Die abgeleiteten Hypothesen zur Arbeitszufriedenheit werden in einer empirischen Erhebung durch die Verwendung eines standardisierten Fragebogens untersucht. Der Fragebogen wird sowohl an Mitarbeiter von Non-Profit Organisationen als auch von Profit Organisationen im Münsterland versendet. Diese regionale Begrenzung begründet sich zum Einen in der Nähe zur Region und damit einfacheren Kontaktaufnahme der zu befragenden Organisationen im Rahmen der empirischen Erhebung. Zum Anderen bietet das Münsterland die Möglichkeit durch die Kombination ländlicher Regionen und städtisch geprägtem Gebiet Münsters eine repräsentative Darstellung Deutschlands zu geben. Zur weiteren Abgrenzung der Stichprobe kommen als Probanden ausschließlich ganze Einrichtungen, wie etwa Altenpflegeheime, Kindergärten und Behindertenhilfen als Beispiele für Non-Profit Organisationen und Versicherungsfilialen sowie Altenheimen und Kindertagestätten für Profit Unternehmen in Frage. So wird sichergestellt, dass mit dem Befragungsverfahren nicht nur Führungs- und Verwaltungskräfte, sondern auch Pflegekräfte, Erzieherinnen und Handwerker erreicht werden. Gleichzeitig handelt es sich ausschließlich um Organisationen, welche Dienstleistungen erbringen, was für den Vergleich der Non-Profit und Profit Unternehmen wesentlich ist. Zur Absicherung der Verständlichkeit des Fragebogens wird auf den Job Diagnostic Survey von Hackman/Oldham zurückgegriffen.⁸ Dieser wird jedoch nicht in seiner

⁸ Das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976, 1980) hat in der Vergangenheit die arbeitspsychologische Forschung stark beeinflusst (z.B. Parker/Wall/Cordery, 2001).

Gesamtheit abgefragt, sondern im Fokus steht ausschließlich der Teil zur intrinsischen Motivation.⁹ Der Fragebogen umfasst Angaben zu den demographischen Eigenschaften Geschlecht, Alter und Tätigkeitsdauer in der derzeitigen Organisation sowie 15 Items, die innerhalb einer siebenstufigen Skala mit verbaler Verankerung abgefragt werden. Das Spektrum der Antwortmöglichkeiten reicht von 1 (=stimmt überhaupt nicht) bis 7 (=stimmt vollständig). Innerhalb des Fragebogens werden die drei kritischen Erlebniszustände: *erlebte Bedeutsamkeit* [EWM], *Wissen um die Ergebnisse* [KR] mit je 2 Items und *erlebte Verantwortlichkeit* [ERW] mit 4 Items abgefragt. Auf diese Weise gelingt es indirekt, die intrinsische Motivation zu erfassen. Die direkte Abfrage der *Zufriedenheit* [GSAT] (3 Items) und der *intrinsischen Motivation* [IWM] (4 Items) sind ebenfalls Bestandteil des Fragebogens. Fünf Items des Fragebogens sind rekodiert und werden vor der Datenanalyse umkodiert. Die Reliabilität und Validität des Fragebogens werden nicht in Frage gestellt, da es sich bei dem Fragebogen um ein schon häufig in der Literatur verwendetes Instrument handelt, das schon oft getestet und genutzt wurde (Schmidt/Kleinbeck 1999, S. 217ff.).

Es wurden 392 Fragebögen an NPO-Mitarbeiter verteilt. 128 Fragebögen wurden beantwortet zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 32,65 Prozent. Den größten Anteil bildeten Personen zwischen 41 und 50 Jahren. Die wenigsten Teilnehmer waren jünger als 20 Jahre alt. 40 Teilnehmer arbeiten seit weniger als fünf Jahren in ihrer derzeitigen Organisation. Dies ist zwar der größte Teil der Befragten, aber jeweils mehr als 20 Personen gaben an, zwischen 5 und 10 bzw. 11 und 15 Jahre bei ihrer aktuellen Arbeitsstelle beschäftigt zu sein. Über 75 Prozent der Befragten sind Frauen. Die Männer sind mit 24,22 Prozent zahlenmäßig weit unterlegen. Ein hoher Frauenanteil ist jedoch typisch für die Aufteilung der Geschlechter in sozialen Berufen. Die Struktur kann daher als repräsentativ für die Grundgesamtheit angesehen werden.

315 Fragebögen wurden an Arbeitnehmer von Profit-Organisationen (PO) verschickt. Davon haben 132 Personen den Fragebogen retourniert. Dies ergibt eine Rücklaufquote von 41,90 Prozent. Der Altersdurchschnitt wurde als arithmetisches Mittel aus den Mittelwerten der Klassen berechnet. Er beträgt 35,32 Jahre. Von den 132 Personen sind 52,63 Prozent Frauen und 47,37 Prozent Männer. Die Jahre der Unternehmenszugehörigkeit werden ebenfalls in Klassen abgefragt. Die meisten Personen arbeiten weniger als fünf Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber. Keiner der Teilnehmer verfügt über eine Unternehmenszugehörigkeit von mehr als 30 Jahren.

2. Messung der intrinsischen Motivation und ihrer Einflussfaktoren

Zielsetzung eines Arbeitgebers ist die Erfüllung der Erfolgsfaktoren zur *intrinsischen Motivation* der Arbeitnehmer. Aufgabe der Erfolgsmessung ist es daher, die wesentlichen Faktoren der intrinsischen Motivation für gemeinnützige und renditeorientierte Organisationen der Zielsetzung entsprechend und vergleichbar zu erheben. Die Erfolgsmessung zielt dabei auf die beim Arbeitnehmer existierende und durch den Arbeitgeber erzeugte intrinsische Motivation ab. Hierbei steht zunächst die eigene Meinung der Arbeitnehmer im Fokus. Wenn diese bezüglich der eigenen

9 Das Modell wurde im Prinzip um das Konzept der intrinsischen Motivation gebaut, d. h. das Hauptziel des Modells ist es, Arbeitsbedingungen zu identifizieren, die die intrinsische Motivation erhöhen (vgl. Schmidt/ Kleinbeck/ Rohmert, 1981). Zur Messung der intrinsischen Motivation wurde in dieser Untersuchung der 3. Teil des von Schmidt/Kleinbeck ins Deutsche übersetzte Job Diagnostic Survey herangezogen.

Person zunimmt, sofern der Arbeitnehmer mit seiner Arbeit zufrieden ist, so ist dies ein Indikator für die intrinsische Motivation (IMW1). Entsprechend wird davon ausgegangen, dass die eigene Meinung des Arbeitnehmers schwindet, wenn dieser seine Arbeit nicht entsprechend seinen Anforderungen erfüllt (IWM2). Darüber hinaus wird die Zufriedenheit mit der Ausübung der Tätigkeit erhoben. Wenn der Arbeitnehmer die Arbeit nach seinem Empfinden gut ausführt, dann ist er zufrieden (IWM3). Folglich vertraut der Arbeitnehmer darauf, dass er Unzufriedenheit spürt, wenn er die jeweiligen Aufgaben nicht nach seinen Vorstellungen erfüllen kann oder es ihm egal ist, ob er seine Arbeit zufriedenstellend erfüllt hat oder nicht (IWM4re).

Für die spätere Auswertung der Wirkungszusammenhänge ist es notwendig, diese Kennzahlen zu einer einzigen Erfolgskennzahl zusammenzufassen, um einen eindimensionalen Vergleich der gemeinnützigen und renditeorientierten Organisationen zu ermöglichen. Daher steht die intrinsische Motivation als Erfolgskennzahl im Mittelpunkt dieser Untersuchung.

Im Folgenden werden nun die drei Faktoren ‚Erlebte Verantwortlichkeit‘, ‚Erlebte Bedeutsamkeit‘ und ‚Wissen des Erlebten‘ im Hinblick auf ihre Messung genau vorgestellt.

Die ‚*Erlebte Verantwortlichkeit*‘ befasst sich zunächst mit dem Maß an persönlicher Verantwortung, welches vom Arbeitnehmer selber empfunden wird (ERW1). Dieses Empfinden wird zusätzlich dadurch abgefragt, indem festgestellt wird, ob Lob und Tadel für die eigene Arbeit nicht nur von außen von vertrauenswürdigen Dritten, sondern auch in der Selbstwahrnehmung gegeben worden wären (ERW2). Letztlich ist es wichtig, ob die Arbeit auch selbstverantwortlich getragen wird, um zu erkennen, ob die erlebte Verantwortlichkeit auch personenbezogen wahrgenommen wird (ERW3). Hingegen ist es relativ schwierig zu beurteilen, ob die Arbeit gut oder schlecht gemacht wurde, wenn kaum Einflussmöglichkeiten auf das Ergebnis bestehen (ERW4re). Diese vier Indikatoren bilden in ihrer Gesamtheit den Faktor der ‚*Erlebten Verantwortlichkeit*‘.

Die ‚*Erlebte Bedeutsamkeit*‘ bildet sich hingegen lediglich aus zwei Indikatoren. Zunächst muss erkannt werden, dass die Arbeit vom Arbeitnehmer als bedeutsam erlebt wird (EWM1). Hingegen ist die Empfindung der eigenen Arbeit als nutzlos und unbedeutend ein wesentlicher Ausdruck für eine geringe erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit (EWM2re).

Schließlich steht die Frage nach den Kenntnissen über den Erfolg oder Misserfolg der eigenen Arbeitsleistung im Rahmen des ‚*Wissens des Erlebten*‘ im Fokus (KR1). Hier ist es wichtig, dass der Arbeitnehmer durch Dritte vertrauensvolles Feedback erhält. Andersherum ist es so, dass der Arbeitnehmer eher selten ein Feedback erhält und über das positive oder negative Arbeitsergebnis in der Regel nicht Bescheid weiß (KR2re).

3. Methode der Modellschätzung

Aufgrund der vielfältigen Abhängigkeitsbeziehungen, welche innerhalb der Untersuchung überprüft werden sollen, kommen die Verfahren der Dependenzanalyse zum Einsatz.¹⁰ Die hier betrachteten abhängigen und unabhängigen Variablen stellen, wie bereits herausgestellt, hypothetische Konstrukte dar, die sich einer direkten Messung entziehen. Das komplexe Beziehungsge-

10 Zu den Verfahren der Dependenzanalyse zählen u. a. die Varianz-, die Regressions- und die Kausalanalyse. Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 222 ff.

flecht der Untersuchung fordert die Verwendung der Kausalanalyse, die sich durch hohe Leistungsfähigkeit¹¹ auszeichnet. Die Kausalanalyse basiert auf linearen Strukturgleichungsmodellen, welche zu den Analyseverfahren der zweiten Generation gehören.¹²

Das abgeleitete Wirkungsmodell zur Arbeitszufriedenheit ist als ein solches Strukturgleichungsmodell mit latenten Variablen formuliert worden. Zur Schätzung solcher Modelle bestehen zwei Ansätze: zum einen die *Kovarianzstrukturanalyse*, die unter dem Namen der hierzu verbreiteten Software LISREL (Jöreskog/Sörbom 1996) bekannt geworden ist, zum anderen der *Partial-Least-Squares-Ansatz* (Wold 1980). Im Rahmen des vorliegenden Wirkungsmodells wird der PLS-Ansatz verwendet, da er eine einfachere Abbildung von formativen Messmodellen erlaubt und auch bei kleineren Stichproben zu sehr guten Ergebnissen führt. Im Gegensatz zum kovarianzbasierten Verfahren versucht der PLS-Ansatz nämlich nicht, die empirische Kovarianzmatrix der Indikatoren zu reproduzieren. Zudem verlangt die gebräuchlichste Schätzmethode innerhalb der Kovarianzstrukturanalyse eine Multi-Normalverteilung der Indikatoren und somit der Stichprobe. Dies führt zu einer stark eingeschränkten Anwendbarkeit, da sich diese Forderung in der empirischen Forschung oft nicht erfüllen lässt. Der PLS-Ansatz hingegen trifft keinerlei Annahmen hinsichtlich der Verteilung der Modellvariablen. Sehr häufig wird das Softwareprogramm SmartPLS eingesetzt. Es überzeugt durch Benutzerfreundlichkeit¹³ und seinen technischen Support. Bei Smart PLS handelt es sich um beinahe die einzige Software, welche kontinuierlich weiterentwickelt wird und deren Entwickler direkte Ansprechpartner bei Problemen sind.¹⁴

Das aufgestellte Strukturgleichungsmodell setzt sich aus Strukturmodell und Messmodell zusammen. Das Strukturmodell analysiert die vermuteten Wirkungsbeziehungen der Konstrukte untereinander, das Messmodell stellt die Beziehung eines Konstruktes zu dessen Indikatoren dar. Hierbei können zwischen Indikator und latenter Variable je nach vermuteter Beziehung zwei Wirkungszusammenhänge unterschieden werden, nämlich formative und reflektive Messmodelle. Reflektive Messmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass das Konstrukt die zugeordneten Indikatoren bewirkt. Im Gegensatz dazu wird bei formativen Beziehungen angenommen, dass die Indikatoren das Konstrukt verursachen.

In dem hier vorliegenden Modell handelt es sich nach eingehender Prüfung mittels des Fragenkatalogs von Jarvis/MacKenzie/Podsakoff bei den drei Einflussfaktoren der intrinsischen Motivation um formative Messmodelle.¹⁵ Exemplarisch sei auf das Konstrukt *Erlebte Bedeutsamkeit* hingewiesen. Dieses setzt sich daraus zusammen, wie der Arbeitnehmer seine Arbeit selber empfindet. Dies kann zum einen die Bedeutsamkeit sein und zum anderen die Nutzlosigkeit. Beide Indikatoren stellen dabei Extremausprägungen dar und definieren damit dieses Konstrukt. Änderungen in der Ausprägung der beiden Indikatoren führen zu Veränderungen in der Ausprägung der latenten Variable ‚Erlebte Bedeutsamkeit‘. Gleichzeitig ist es nicht so, dass beide Indikatoren

11 Vgl. Diller (1990), S. 177.

12 Vgl. Bagozzi/Fornell (1982), S. 5 ff.

13 Vgl. Temme/Kreis (2005), S. 208.

14 Vgl. Ringle (2005).

15 Es finden sich in der Literatur vielzählige Hilfestellungen zur Klassifizierung eines Messmodells, wobei sich bislang keines als durchweg zufriedenstellend erwiesen hat. Vgl. für verschiedene Ansätze z. B. Eberl (2006); Bollen/Ting (2000); Edward/Bagozzi (2000); Fayers et al. (1997); Cermak (1983). Albers/Hildebrandt vertreten sogar die Ansicht, dass kein Ansatz der Konstrukt-Operationalisierung als falsch deklariert werden kann. Vgl. Albers/Hildebrandt (2006), S. 13. Hier findet die in jüngerer Zeit oftmals verwendete Vorgehensweise von Jarvis/MacKenzie/Podsakoff Anwendung. Vgl. Jarvis/ MacKenzie/Podsakoff (2003), S. 203.

die gleichen Bedingungen oder Folgen haben müssen. Wird z. B. die Tätigkeit als gering bedeutsam eingestuft, so muss dies nicht zur Aufgabe bzw. Kündigung der bisherigen Tätigkeit führen. Die Nutzlosigkeit einer Arbeit kann aber derart frustrierend empfunden werden, dass ein Tätigkeitswechsel zwingend notwendig ist. Die intrinsische Motivation hingegen wird reflektiv formuliert. Die reflektive Darstellung der intrinsischen Motivation ergibt sich primär daraus, dass es sich um keine definierenden Indikatoren bei der Zufriedenheit und der eigenen Meinung handelt. Sie manifestieren diese vielmehr. Darüber hinaus führen sie in der Regel zu den gleichen Folgen. Sofern die Meinung über sich selbst wächst, steigt der innere Anreiz die Tätigkeit weiter zu verfolgen. Eine vergleichbare Wirkung stellt sich ein, wenn der Arbeitnehmer mit seiner Tätigkeit zufrieden ist.

Entsprechend lassen sich folgende Beziehungen innerhalb der Messmodelle, wie in Abbildung 3 dargestellt, finden.

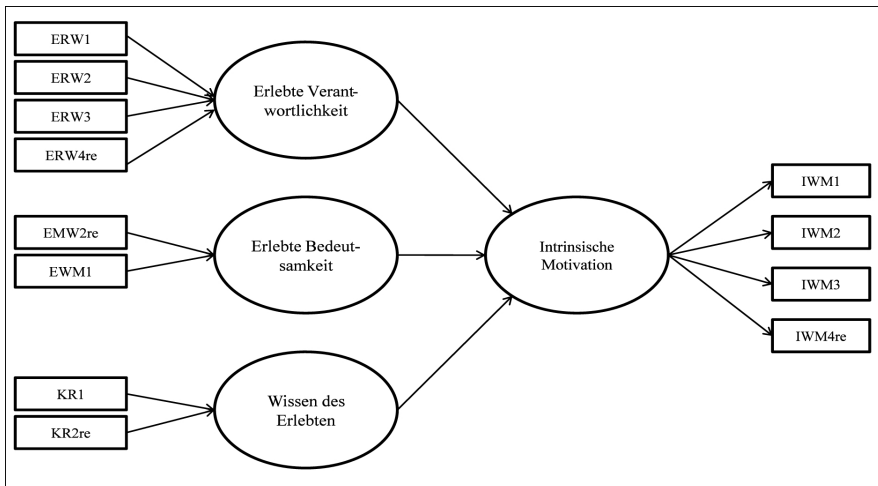


Abb. 3: Strukturgleichungsmodell mit formativen und reflektiven Beziehungen

Quelle: Eigene Darstellung

4. Ergebnisse der Untersuchung

4.1 Darstellung der Wirkungsmodelle

Zunächst werden die beiden Messmodelle der Untersuchung vorgestellt, um die Güteprüfung der Messmodelle und der Strukturmodelle besser nachvollziehen zu können.

In Abbildung 4 ist das Wirkungsmodell der gemeinnützigen Organisationen mit den signifikanten Pfaden und entsprechenden Pfadkoeffizienten dargestellt.

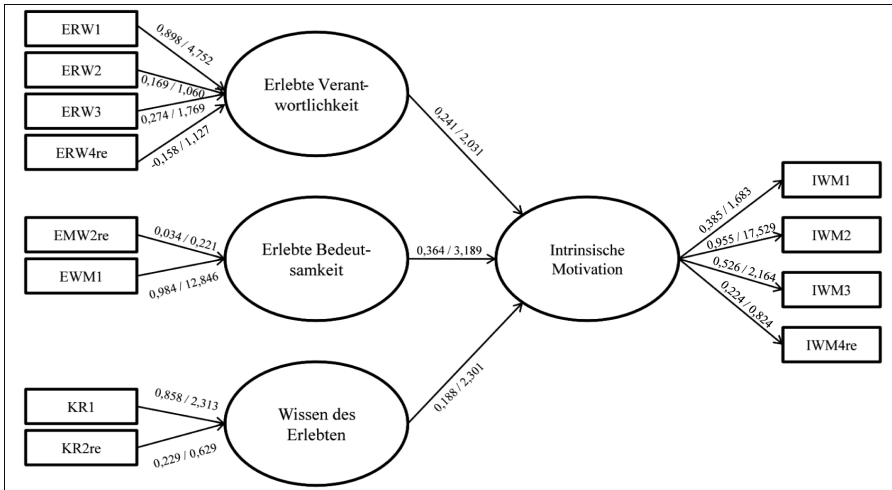


Abb. 4: Wirkungsmodell der gemeinnützigen Organisationen mit signifikanten Pfaden

Quelle: Eigene Darstellung

In Abbildung 5 wird das Wirkungsmodell zu den renditeorientierten Organisationen dargestellt.

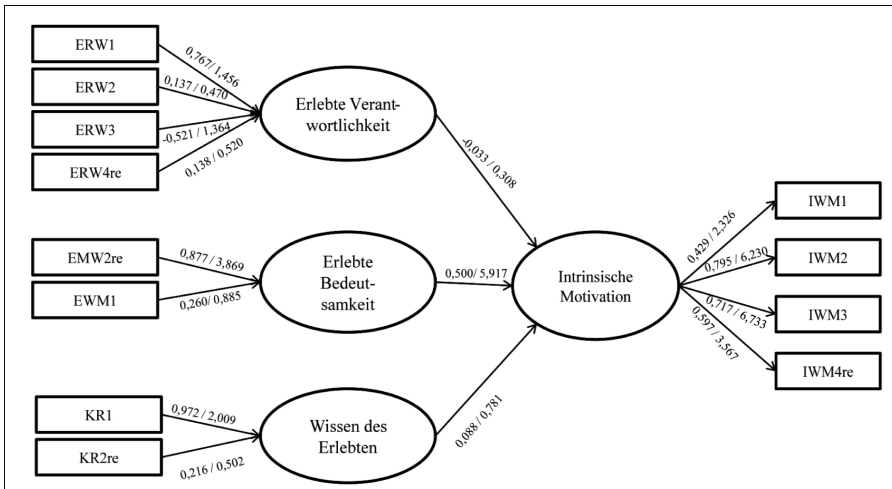


Abb. 5: Wirkungsmodell der renditeorientierten Organisationen mit signifikanten Pfaden

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Güteprüfung der Messung

In einem ersten Schritt erfolgt die *Güteprüfung der Messmodellen*, um die Güte der Messung der latenten Variablen durch die erhobenen Indikatoren bewerten zu können. Die Interpretation des Strukturmodells erfolgt anschließend.

Die *Güte bei reflektiven Messmodellen* wird anhand von drei Gütekriterien (Hulland 1999, S. 198) geprüft. Zunächst handelt es sich um die *Indikatorreliabilität*. Diese gibt an, wie genau die einzelnen Indikatoren das zu Grunde liegende latente Konstrukt messen. Im Fokus steht dabei die Varianz des Indikators, welche durch die Varianz des latenten Konstrukts erklärt wird. Die Faktorladungen der einzelnen Indikatoren geben einen Hinweis auf das jeweilige Konstrukt. Gleichzeitig wird die Signifikanz der Faktorladungen anhand der t-Statistiken überprüft (Bouncken/Koch 2005, S. 300). Nahezu sämtliche Indikatoren sowohl des Messmodells für gemeinnützige Organisationen als auch für renditeorientierte Unternehmen verfügen über ausreichende Indikatorreliabilität und ausreichende Signifikanz der Pfadkoeffizienten im Messmodell (vgl. Abbildung 4 und Abbildung 5).¹⁶

Die *Konvergenzvalidität* erläutert die Übereinstimmung der Messinstrumente (Indikatoren), welche den gleichen Sachverhalt (Konstrukt) beschreiben. Mit Hilfe der internen Konsistenz wird das Ausmaß der Konvergenzvalidität gemessen (Fornell/Larcker 1981, S. 45). Auch die durchschnittlich erklärte Varianz (DEV) sowie das Cronbachsche Alpha können hinzugezogen werden. Die Konvergenzvalidität ist für nahezu alle Messmodelle gegeben. Die Werte entsprechen durchweg zumindest annähernd den geforderten Werten für eine optimal Ausprägung der verschiedenen Gütekriterien.

Konstrukt	Cronbachsches Alpha (>0,6)	Interne Konsistenz (>0,7)	Durchschnittlich erklärte Varianz (>0,5)
Intrinsische Motivation	gemein: 0,532 rendite: 0,536	gemein: 0,625 rendite: 0,736	gemein: 0,447 rendite: 0,522

Tabelle 1: Konvergenzvalidität der Messmodelle

Quelle: Eigene Darstellung

Die *Diskriminanzvalidität* schließlich gibt einen Hinweis darauf, inwieweit sich verschiedene Konstrukte voneinander abgrenzen lassen. Dabei sollen die Indikatoren eines Konstrukts untereinander stärkere Beziehungen aufweisen als in Verbindung mit den Indikatoren anderer Konstrukte im gleichen Kausalmodell (Chin 1998, S. 321). Bei den Konstrukten beider Stichproben ist die DEV größer als die maximale quadrierte Korrelation mit einem anderen Konstrukt. Es kann somit eine ausreichende Diskriminanzvalidität angenommen werden.¹⁷

Bei den *formativen Messmodellen* können die reflektiven Gütekriterien lediglich eingeschränkt angewendet werden (Diamatopotlos 1999, S. 453 f.). Ursächlich ist hierfür die Tatsache, dass formative Indikatoren nicht hochgradig korreliert sein müssen (Fornell/Larcker 1981, S. 46).

16 Jedoch gilt es bei den gemeinnützigen Organisationen darauf hinzuweisen, dass der Indikator IWM4re den Güteanforderungen nicht entspricht. Aufgrund der notwendigen Umkodierung von IWM4re kann jedoch auch hier davon ausgegangen werden, dass dieser Indikator die Güteanforderungen erfüllt. Bei den renditeorientierten Organisationen werden die Güteanforderungen alle erfüllt.

17 Die detaillierte Darstellung ist dem Anhang 1 zu entnehmen.

Deshalb wird zwar eine Überprüfung der Indikatorreliabilität angestrebt, die jedoch nicht ausschlaggebend für eine Elimination eines Indikators ist (Krafft/Götz/Liehr-Gobbers 2005, S. 76). Daher werden hier andere Gütekriterien zum Einsatz gebracht. Die *Expertengültigkeit* wird oftmals im Rahmen eines Pre-Tests ermittelt. Testpersonen werden aufgefordert ausgewählte Indikatoren den einzelnen Konstrukten zuzuordnen. Die Expertengültigkeit kann hier durch die Durchführung von Experteninterviews, welche im Vorfeld der empirischen Untersuchung getätigt wurden, bestätigt werden.

Der Erklärungsbeitrag jedes einzelnen Indikators zur Konstruktbildung wird im Rahmen der *Indikatorrelevanz* getestet (Sambamurthy/Chin 1994, S. 231 f.). Die Gewichte der einzelnen Indikatoren werden dabei verglichen, um feststellen zu können, welche Indikatoren das Konstrukt im Wesentlichen ausmachen. Dabei ist es in formativen Messmodellen nicht notwendig, dass die Indikatoren positiv miteinander korrelieren. Die Gewichte der Indikatoren von formativen Messmodellen fallen in der Regel geringer aus als bei den reflektiven Indikatoren, was aber keinesfalls dazu führen darf, dass diese Indikatoren eliminiert werden sollten (Chin 1998, S. 307). Die Gewichte der formativen Indikatoren werden im PLS-Ansatz optimiert, damit die Höhe der erklärten Varianz der abhängigen Konstrukte im Messmodell maximiert wird. Bei einer zu hohen Multikollinearität sollten diese Indikatoren jedoch eliminiert werden, weshalb mit Hilfe des Variance Inflation Factor (VIF) geschaut wird, ob eine solche vorliegt.¹⁸ Dieser prüft die Multikollinearität zwischen mehr als zwei Indikatoren (Besley/Kuh/Welche 1980, S. 117 f.). Die Indikatoren der formativen Messmodelle weisen sowohl bei den gemeinnützigen als auch bei den renditeorientierten Organisationen eine ausreichende Indikatorreliabilität und eine genügende Signifikanz auf. Darüber hinaus zeigte sich, dass keine Multikollinearitätsprobleme bestehen. Alle VIF-Werte befinden sich unterhalb des geforderten Faktors 10. Exemplarisch sind hier die VIF Werte für die ‚Erlebte Verantwortlichkeit‘ bei gemeinnützigen Unternehmen angeführt.¹⁹

„Erlebte Verantwortlichkeit“							
Test auf Multikollinearität der Indikatoren (Korrelationsmatrix)							
		VIF	1	2	3	4	
1	ERW 1	1,050					
2	ERW 2	1,080	0,210				
3	ERW 3	1,041	0,063	0,172			
4	ERW4re	1,058	0,074	0,111	0,175		

Tabelle 2: Test auf Multikollinearität

Quelle: Eigene Darstellung

Auch das *Strukturmodell* wird in mehreren Schritten geprüft. Zunächst werden das Ausmaß und die Signifikanz der Pfadkoeffizienten analysiert, die den Wirkungszusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable abbilden (Chin 1998, S. 316). Die T-Statistiken helfen erneut die Signifikanz der Pfadkoeffizienten im Messmodell zu prüfen. Insgesamt zeigt sich, dass im Wirkungsmodell der gemeinnützigen Organisationen alle direkten Wirkungsbeziehungen im Mo-

18 Ein eindeutiger Grenzwert für eine noch akzeptable Multikollinearität gibt es bis heute noch nicht. Jedoch gibt die Faustformel $VIF \leq 10$ einen Hinweis auf einen validen Wert.

19 Die weiteren VIF Werte sind dem Anhang 2 zu entnehmen.

dell als signifikant zu bezeichnen sind. Im Wirkungsmodell der renditeorientierten Organisationen zeigen sich hingegen zwei Pfade als nicht signifikant. Damit hat die ‚Erlebte Verantwortlichkeit‘ ($\beta=-0,033$ und $p=0,281$)²⁰ und das ‚Wissen des Erlebten‘ ($\beta=0,088$ und $p=0,781$) keinen signifikanten Einfluss auf die intrinsische Motivation bei den renditeorientierten Unternehmen.

Nachfolgend wird das Bestimmtheitsmaß R^2 betrachtet. Dieses veranschaulicht, welcher Anteil der Varianz des endogenen Konstrukts durch die exogenen Variablen erklärt wird. In beiden Wirkungsmodellen zeigt sich eine unterschiedlich hohe Erklärungskraft der unabhängigen Variablen. Das Modell der gemeinnützig orientierten Organisationen erklärt 44,4 Prozent der Varianz der ‚Intrinsischen Motivation‘. Das Modell der renditeorientierten Organisationen weist hingegen nur ein R^2 von 25,3 Prozent der Varianz der ‚Intrinsischen Motivation‘ auf.

5. Ergebnisse und vergleichende Gegenüberstellung

Insgesamt zeigt sich, dass die beiden Wirkungsmodelle der *Intrinsischen Motivation* sowohl bei gemeinnützigsten als auch bei renditeorientierten Organisationen ausreichende Ergebnisse liefern, die einen Vergleich dieser beiden Organisationsformen ermöglichen. Besonders auffallend ist der Erklärungsbeitrag der von den drei Konstrukten ‚Erlebte Verantwortlichkeit‘, ‚Erlebte Bedeutsamkeit‘ und ‚Wissen um das Erlebte‘ auf die ‚Intrinsische Motivation‘ ausgeht. Dieser ist bei den gemeinnützigsten Organisationen nahezu doppelt so hoch wie bei den renditeorientierten Organisationen. Daraus kann geschlossen werden, dass Mitarbeiter von gemeinnützigsten Organisationen grundsätzlich deutlich stärker intrinsisch motiviert sind als Mitarbeiter renditeorientierter Organisationen. Somit kann die Basishypothese bestätigt werden.

Weiterhin zeigt sich, dass der Einfluss der ‚*Erlebten Verantwortlichkeit*‘ bei den Mitarbeitern gemeinnützigster Organisationen einen Pfadkoeffizienten von $\beta=0,241$ ausweist, während dieser bei renditeorientierten Organisationen bei nahe Null liegt ($\beta=-0,033$). Gleichzeitig ist dieser Wirkungszusammenhang der ‚Erlebten Verantwortlichkeit‘ auf die ‚Intrinsische Motivation‘ bei renditeorientierten Organisationen auch nicht signifikant, weshalb der Einfluss dieses Faktors auf die Intrinsische Motivation vernachlässigt werden kann. Somit kann auch Hypothese_{IIa} bestätigt werden. Der Einfluss der ‚Erlebten Verantwortlichkeit‘ auf die ‚Intrinsische Motivation‘ gilt nur für gemeinnützige Organisationen. Mitarbeiter gemeinnützigster Organisationen empfinden demnach eine große Verantwortung für das was sie tun und schreiben sich Lob und Tadel selber zu.

Bei der Betrachtung des Faktors ‚*Erlebte Bedeutsamkeit*‘ zeigt sich zunächst ein ganz anderes Bild. Sowohl bei renditeorientierten Organisationen als auch bei gemeinnützigsten Organisationen zeigt sich ein Einfluss dieses Faktors auf die ‚Intrinsische Motivation‘. Der Einfluss liegt bei gemeinnützigsten Organisationen bei $\beta=0,364$ und ist bei renditeorientierten Organisationen mit $\beta=0,500$ deutlich höher. Dabei ist jedoch aufgrund der Indikatorenkennung Folgendes zu vermerken. Während der Indikator „Die Arbeit die ich mache, bedeutet mir sehr viel“ bei den Mitarbeitern gemeinnützigster Organisationen mit $\beta=0,984$ sehr stark ausgeprägt ist, liegt der Einfluss dieses Indikators bei den Mitarbeitern renditeorientierter Organisationen lediglich bei $\beta=0,260$. Anders verhält es sich mit der Frage, inwiefern der Proband seine eigene Arbeit als

20 Die Bezeichnung β steht für die Ladung, die Bezeichnung p symbolisiert die Signifikanz.

nutzlos und unbedeutend empfindet. Hier zeigt sich bei den renditeorientierten Organisationen eine Einflussstärke von $\beta=0,877$, während sich diese bei Mitarbeitern gemeinnütziger Organisationen bei fast Null ($\beta=0,034$) bewegt. Auch hier lässt sich festhalten, dass Mitarbeiter gemeinnütziger Organisationen ihre Arbeit deutlich bedeutsamer empfinden als Mitarbeiter renditeorientierter Organisationen, weshalb auch die Hypothese_{IB} bestätigt werden kann.

Das ‚*Wissen um das Erlebte*‘ weist bei beiden Organisationstypen einen geringen Pfadkoeffizienten auf. Bei den gemeinnützigen Organisationen fällt dieser jedoch ein wenig höher aus ($\beta=0,188$) als bei den renditeorientierten Organisationen ($\beta=0,088$). Sowohl die Mitarbeiter gemeinnütziger Organisationen ($\beta=0,858$) als auch die Mitarbeiter renditeorientierter Organisationen ($\beta=0,972$) wissen, ob sie ihre Arbeit zufrieden stellend erfüllt haben oder nicht. Das heißt Mitarbeiter beider Organisationstypen können sich auf ein vertrauensvolles und ehrliches Feedback verlassen. Daher kann bei diesem Faktor festgehalten werden, dass der Einfluss auf die Intrinsische Motivation hier beinahe zwischen den beiden Organisationstypen vergleichbar ist. Aufgrund des höheren Pfadkoeffizienten bei den gemeinnützigen Organisationen kann jedoch auch die Hypothese_{IC} bestätigt werden.

Insgesamt vermag das Modell bei gemeinnützigen Organisationen nahezu doppelt soviel der Varianz der Intrinsischen Motivation (44,4 Prozent) erklären als bei renditeorientierten Organisationen (25,3 Prozent). Tabelle 3 gibt einen abschließenden Überblick über die Hypothesen.

	Hypothese	
<i>HypBasis I</i>	Mitarbeiter von Non-Profit Organisationen zeichnen sich durch eine höhere intrinsische Motivation bei ihrer Arbeit aus als Mitarbeiter von Profit Organisationen.	√
<i>HypBasis II</i>	Gemäß des Job Diagnostic Survey haben die kritischen Erlebniszustände: Verantwortlichkeit für die Aufgabe, erlebte Bedeutsamkeit und Kenntnis der Ergebnisse der Arbeit einen positiven Einfluss auf die intrinsische Motivation.	(√)
<i>HypIIa</i>	Die <i>Verantwortlichkeit für die Aufgabe</i> bei Mitarbeitern von Non-Profit Organisationen wird als höher empfunden als bei Mitarbeitern von Profit Organisationen.	√
<i>HypIIb</i>	Die erlebte <i>Bedeutsamkeit der Arbeit</i> ist bei Mitarbeitern von Non-Profit Organisationen ausgeprägter als bei Angestellten von Profit Organisationen.	√
<i>HypIIc</i>	Mitarbeiter von Non-Profit Organisation verfügen über <i>bessere Kenntnis der Ergebnisse ihrer geleisteten Arbeit</i> als Mitarbeiter von Profit Organisationen.	√

Tabelle 3: Antworten auf die zu überprüfenden Hypothesen

Quelle: Eigene Darstellung

IV. Implikationen

Um aus diesen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die Arbeit in Non-Profit-Organisationen generieren zu können, erfolgen nun konkretere Interpretationen der Kriterien, die für das Ausmaß der intrinsischen Motivation verantwortlich sind. Es wird dabei der Frage nachgegangen, wie Non-Profit-Organisationen die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen können.

1. Zu viel Verantwortung ist auch risikoreich

Der Erklärungsbeitrag des Konstrukts *erlebte Verantwortlichkeit* ist für die Höhe der intrinsischen Motivation bei Mitarbeitern von Non-Profit-Organisationen deutlich höher als bei Mitarbeitern von renditeorientierten Unternehmen. Die größten Unterschiede lassen sich dabei bei den beiden Punkten der persönlichen Verantwortung (bei gemeinnützigorientierten Unternehmen $\beta=0,898$ und bei renditeorientierten Unternehmen $\beta=0,767$) und bei der alleinigen Verantwortung (bei gemeinnützigorientierten Unternehmen $\beta=0,274$ und bei renditeorientierten Unternehmen $\beta=-0,521$) finden. Demnach fühlen sich Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen persönlich stärker für ihre Arbeit verantwortlich. Zudem tragen sie die übernommene Verantwortung allein. Neben vielen positiven Aspekten verantwortungsvoller Arbeit kommt jedoch auch ein Risiko zu tragen. Beim Auftreten von subjektiv erlebten negativen Entwicklungen können schnell Tendenzen zur Unzufriedenheit mit der eigenen Person erscheinen, die in der Folge die Arbeitsleistungen negativ beeinflussen können. Hier müssen Verantwortliche darauf achten, dass sie im vertrauensvollen Umgang mit Mitarbeitern solche Effekte vermeiden. Dies kann zum Beispiel dadurch erfolgen, dass die verantwortlichen Vorgesetzten ihren Mitarbeitern regelmäßig den Nutzen der von ihnen erbrachten sozialen Leistungen verdeutlichen.²¹ Diese Verdeutlichung kann dabei sowohl formal über bspw. Grußworte in internen Mitarbeiterzeitschriften oder Grußworte bei Betriebsversammlung u. ä. erfolgen als auch über vollständig informale Verfahren. Auch überraschende Belohnungen in einem Umfeld, in welchem eigentlich keine Leistungen bewertet bzw. belohnt werden, können die intrinsische Motivation fördern (Holzer 2010, S. 70).

2. Die Bedeutsamkeit der Arbeit fordert eine gezielte Kommunikation

Wie beim Konstrukt der erlebten Verantwortlichkeit ist auch der Erklärungsbeitrag des Konstrukts *erlebte Bedeutsamkeit* für die Höhe der intrinsischen Motivation bei Mitarbeitern von Non-Profit-Organisationen deutlich höher als bei Mitarbeitern von renditeorientierten Unternehmen. Dieser hohe Erklärungsbeitrag entsteht durch die hohe Bedeutung der beiden Kriterien, die besagen, dass den Mitarbeitern von Non-Profit-Organisationen zum einen ihre Arbeit viel bedeutet und sie sie zum anderen für wichtig und auch tatsächlich bedeutungsvoll halten.

Aus diesem Zusammenhang lässt sich direkt eine Handlungsempfehlung für das Führungsverhalten in Non-Profit-Organisationen ableiten. Der Nutzen bzw. die Bedeutung der Arbeit kann in den individuellen Nutzen der sozialen Arbeit für die jeweiligen Klienten/Adressaten derselben und in den eher gesellschaftlichen Nutzen, für den eine Abstraktion von den täglichen Abläufen innerhalb der Non-Profit-Organisation notwendig wird, unterteilt werden.²² Neben den häufig auftretenden Problemen bei der Identifizierung des individuellen Nutzens²³ für die Klienten im

21 Die Bedeutsamkeit eines Feedbacks im Hinblick auf die Arbeitsergebnisse bzw. auf den Erfolg der geleisteten Arbeit wird in vielen Quellen betont. Vgl. zum Beispiel Greiling (2007, S. 322 oder S. 424)

22 Beher et al. (2008) unterstützen diese Aussage, dass sich Mitarbeiter bzw. Führungskräfte nicht nur für die Organisation bzw. ihre Arbeit an sich verantwortlich fühlen, sondern auch einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung eines attraktiven und engagementfreundlichen Umfelds leisten.

23 Krönes hat zur besseren Übersicht von Kosten und Nutzen in Non-Profit Organisationen eine so genannte Balance Score Card für Non-Profit Organisationen entwickelt. Vgl. Krönes (2001).

Rahmen der täglichen Arbeit stellt sich hier nun ein gegensätzliches Problem. Es muss trotz der Verankerung in der täglichen Fallarbeit gelingen, die Mitarbeiter für die gesellschaftliche Bedeutung ihrer Arbeit zu sensibilisieren. Dafür ist zunächst Grundvoraussetzung, dass diese gesellschaftliche Entwicklung dem Führungspersonal der Non-Profit-Organisation bekannt und zugänglich ist. Außerdem muss es ihnen gelingen, diese recht abstrakt zu beschreibende Bedeutung in ein Umfeld täglicher Arbeit zu transferieren und es im Optimalfall damit in Verbindung zu bringen. Somit ist die Kommunikation des Nutzens eine wesentliche Herausforderung für das Führungsverhalten von Non-Profit-Organisationen, denn sie stellt eine sehr hohe intellektuelle und persönliche Anforderung dar.²⁴

3. Kleine Meilensteine erhöhen das Wissen um das Erlebte

Obwohl die intrinsische Motivation bei Mitarbeitern von Non-Profit-Organisationen als insgesamt größer als bei Mitarbeitern von renditeorientierten Unternehmen eingestuft werden kann, ist dies bei dem Konstrukt *Wissen des Erlebten* nicht nachvollziehbar, weil der Erklärungsbeitrag für die Höhe der intrinsischen Motivation bei beiden Organisationsarten nahezu identisch ist. Dennoch lassen sich Handlungsempfehlungen für das Führen in Non-Profit-Organisationen ableiten. Zunächst sollten zur Verdeutlichung der Leistungsergebnisse kleine Meilensteine durch die Führungskräfte von Non-Profit-Organisationen definiert werden, da es bei der Bewertung der Arbeitsleistung in Non-Profit-Organisationen häufig zu größeren Schwierigkeiten kommt, weil Entwicklungen nur sehr kleinschrittig erfolgen.²⁵ Außerdem kann es in einigen Feldern sozialer Arbeit auch so sein, dass eine Leistungsbewertung nahezu unmöglich wird. Im Bereich der aufsuchenden Betreuung alter Menschen durch ambulante Pflegedienste kann zum Beispiel die Entwicklung der Klienten nicht vor dem Hintergrund einer Leistungsbewertung der sozialen Arbeit beurteilt werden, weil die hierfür notwendige Vergleichsbasis fehlt. Zum anderen kann im Rahmen einer aufsuchenden Betreuung bspw. von wohnungslosen Menschen ein Fortschritt so gering ausfallen, dass er von den handelnden Personen nicht als solcher registriert werden kann. Daher ist es wichtig, kleine Leistungsfortschritte entsprechend zu würdigen.

Eine Option zur besseren Wahrnehmung, ob die geleistete Arbeit gut oder schlecht ist, ist es, für die Mitarbeiter die Möglichkeit zur *Supervision* einzurichten.²⁶ Supervision kann dabei als eine Form der Beratung bezeichnet werden, die entweder den einzelnen Mitarbeiter oder aber ganze Teams bzw. Gruppen dabei unterstützt, ihr berufliches Handeln zu reflektieren und zu verbessern. Dadurch gelingt es, Personen mit einem deutlich höheren persönlichen Abstand zu den Klienten in die Fallbeurteilung und damit in die Beurteilung der Arbeitsleistung der tätigen Mitarbeiter mit einzubeziehen.

24 Non-Profit Organisationen beschäftigen sich erst in jüngerer Zeit mit professionellem Marketing. Dies bestätigen auch die wenigen existierenden Quellen in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Marketing bei Non-Profit Organisationen. Vgl. Greiling (2007, S. 284).

25 Auch die Subjektivität im Rahmen der Leistungsbewertung stellt bei den Non-Profit Organisationen ein Problem dar. Vgl. Greiling (2007, S. 60 f.).

26 Im Rahmen der Untersuchung von Stricker (2007) konnte festgestellt werden, dass 9,8 Prozent der Befragten bereits Supervision erhielten. Hier zeigt sich noch deutliches Potenzial.

Außerdem kann ebenfalls wahrgenommen werden, dass die Bewertung der eigenen Leistungen den Mitarbeitern von Non-Profit-Organisationen manchmal schwer fällt. Auch hier muss von den entsprechenden Führungskräften bzw. Vorgesetzten verlangt werden, dass sie die Mitarbeiter durch Supervision in der Erkennung der eigenen Leistung unterstützen. Zudem ist daran zu denken, dass Abschlussberichte über den Erfolg oder Misserfolg bestimmter Projekte allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden, so dass die Ergebnisse letztlich von allen wahrgenommen werden können (Vgl. Sandberg 2001).

Anhang

Übersicht über die Item-Bezeichnungen

ERW4re	Es ist schwer, mich viel darum zu kümmern, ob die Arbeit gut oder schlecht gemacht wird.
IWM1	Meine Meinung über mich wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache.
Gsat1	Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden.
EWM2re	Die Mehrzahl der Dinge, die ich während der Arbeit zu tun habe, er-scheint mir nutzlos und unbedeutend.
KR1	Ich weiß gewöhnlich, ob ich meine Arbeit zufriedenstellend gemacht habe oder nicht.
IWM2	Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache.
EWM1	Die Arbeit, die ich mache, bedeutet mir sehr viel.
ERW1	Ich empfinde ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung für die Arbeit, die ich tue.
Gsat3re	Ich denke häufig darüber nach, meine jetzige Arbeit an den Nagel zu hängen.
IWM3	Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich meine Arbeit schlecht ausgeführt habe.
KR2re	Es fällt mir oft schwer festzustellen, ob ich meine Arbeit gut oder schlecht ausgeführt habe.
ERW2	Ich meine, ich sollte mir persönlich Lob oder Tadel über die Ergebnisse meiner Arbeit zuschreiben.
Gsat2	Ich bin im Allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit zufrieden.
IWM4re	Meine eigene Stimmung wird im Allgemeinen nicht davon beeinflusst, wie gut ich meine Arbeit mache.
ERW3	Ich bin allein dafür verantwortlich, ob die Arbeit gut gemacht wird oder nicht.

Anhang 1: Diskriminanzvalidität der Messmodelle

Konstrukt	Max. quadrierte Korrelation	Durchschnittlich erklärte Varianz (>0,5)
Intrinsische Motivation	gemein: 0,410 rendite: 0,254	gemein: 0,446 rendite: 0,522

Anhang 2: VIF Werte der formativen Messmodelle

VIF Wert	Gemeinnützigen Unternehmen		Renditeorientierten Unternehmen	
	Item	Wert	Item	Wert
Erlebte Verantwortlichkeit	ERW1	1,050	ERW1	1,100
	ERW2	1,080	ERW2	1,229
	ERW3	1,041	ERW3	1,162
	ERW4re	1,058	ERW4re	1,003
Erlebte Bedeutsamkeit	EMW2re	1,247	EMW2re	1,148
	EWM1	1,247	EWM1	1,148
Wissen des Erlebten	KR1	1,409	KR1	1,000
	KR2re	1,409	KR2re	1,000

Literaturverzeichnis

- Albers, Sönke und Lutz Hildebrandt (2006), Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung, Messfehler, formative und reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., S. 2-33.
- Backhaus, Klaus, Bernd Erichson, Wulff Plinke und Rolf Weiber (2008), *Multivariate Analysemethoden*, 12. Aufl., Heidelberg.
- Bagozzi, Richard P. und Claes Fornell (1982), Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning, in: *A Second Generation of Multivariate Analysis*. Bd. 2, hrsg. von Claes Fornell, New York, S. 24-38.
- Beher, Karin, Reinhard Liebig und Thomas Rauschenbach (2000), Strukturwandel des Ehrenamts: Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess, Weinheim u. a.
- Beher, Karin, Holger Krimmer, Thomas Rauschenbach und Annette Zimmer (2006), Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. *Bürgerständliches Engagement und Management*. Münster. <http://www.be-management.org/download/bem-fuehrungskraefte.pdf> (Zugriff: 18.10.2010)
- Beher, Karin, Holger Krimmer, Thomas Rauschenbach und Anette Zimmer (2008), Die vergessene Elite. *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, Weinheim und München.
- Bernard, Ursin (2006), *Leistungsvergütung*, Wiesbaden.
- Belsley, David A., Edwin Kuh und Roy E. Welsch (1980), *Regression Diagnostics, Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*, New York.
- Bollen, Kenneth A. und Kwok-Fai Ting (2000), A tetrad test for causal indicators, in: *Psychological Methods*, Vol. 5, S. 3-22.
- Bouncken, Ricarda B. und Michael Koch (2005), Kooperationen von Biotechnologieunternehmen, in: *Handbuch PLS-Pfadmodellierung*, hrsg. von Friedhelm Bliemel, Andreas Eggert, Georg Fassott und Jörg Henseler, Stuttgart, S. 291-305.
- Cermak, George W. (1983), An experimental Test of two Models of Attribute Integration, in: *General Motors Research Publication*, GMR-4386, Warren, Mich.
- Chin, Wynne W. (1998), The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: *Modern Methods for Business Research*, hrsg. von George A. Marcoulides, Mahwah (NJ), S. 295-336.
- Csikszentmihaly, Mihaly (1991), *Das Flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Diamantopoulos, Adamantios (1999): Export Performance Measurement: Reflective versus Formative Indicators, in: *International Marketing Review*, Vol. 16, Issue 6, S. 444-457.
- Diller, Hermann (1990), Das süße Gift der Kausalanalyse, in: *Marketing ZFP*, 26. Jg., Heft 3, S. 177.
- Eberl, Markus (2006), Formative und Reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 66, Issue 6, S. 651-668.
- Edwards, Jeffrey R. und Richard P. Bagozzi (2000), On the Nature and Direction of Relationships between Constructs and Measures, in: *Psychological Methods*, Vol. 5, No. 2, S. 155-174.
- Ehrlich, Christian (2003), *Erfassung und Gestaltung von Motivationspotenzialen als Aufgabe der Personalführung*, München-Mering.
- Fayers, Peter M., David J. Hand, Kristin Bjordal und Mogens Groenvold (1997), Causal Indicators in quality of life Research, in: *Quality and Life Research*, Vol. 6, S. 393-406.
- Fornell, Claes und David Larcker (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, Issue 1, S. 39-50.
- Frey, Bruno S. und Margit Osterloh (2002), *Managing Motivation*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Gawellek, Ulrich (1987), *Erkenntnisstand, Probleme und praktischer Nutzen der Arbeitszufriedenheitsforschung*, Frankfurt am Main.
- Greiling, Dorothea (2007), *Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen*, Wiesbaden.
- Hackman, J. Richard und Greg R. Oldham (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, S. 159-170.
- Hackman, J. Richard und Greg R. Oldham (1980), *Work redesign*, Reading, Mass.
- Heckhausen, Heinz (1989), *Motivation und Handeln*, 2. überarb. und erg. Auflage, Berlin.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner und Barbara Bloch Snyderman (1959), *The motivation to work*, 2. Auflage, New York.
- Holzer, Thomas (2010), Motivationsstrukturen bei Mitarbeitern in Finanzorganisationen aus dem Nonprofit- und Forprofit-Sektor in den Benelux-Ländern, Norderstedt.
- Hulland, John (1999), Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, S. 195-204.
- Jarvis, Cheryl, Scott B. MacKenzie und Philip M. Podsakoff (2003), A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, 30(2), S. 199-218.
- Jöreskog, Karl Gustav und Dag Sörbom (1996), *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago, IL: Scientific Software.

- Kauffeld, Simone und Sven Grote (1999), Der Job Diagnostic Survey (JDS), in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Volume 43, No. 1, S. 55- 60.
- Krafft, Manfred, Oliver Götz und Kerstin Liehr-Gobbers (2005), Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, in: Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, hrsg. von Friedhelm Bliemel, Andreas Eggert, Georg Fassott und Jörg Henseler, Stuttgart, S. 71-86.
- Krönes, Gerhard (2001), Finanzierung von Nonprofit-Organisationen: Eine Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Parteienfinanzierung, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., S. 81-96.
- Neuberger, Oswald (1974), Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart.
- Oldham, Greg R., J. Richard Hackman und Lee P. Stepina (1979), Norms for the Job Diagnostic Survey. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 9(14).
- Osterloh, Margit, Bruno S. Frey (2002), Managing Motivation, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Parker, Sharon K., Toby D. Wall und John L. Cordery (2001), Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 74, S. 413-440.
- Priller, Eckhard (2007), Der dritte Sektor als Jobmotor?, BBE-Newsletter 24/2007, Fachtagung „Engagement und Erwerbsarbeit“, Workshop 5: Vom Engagement zum Beruf – Dynamiken der Verberuflichung, Berlin, 9. November 2007.
- Rheinberg, Falko (2006), Intrinsische Motivation und Flow-Erleben, in: Motivation und Handeln, hrsg. von Heinz Heckhausen und Jutta Heckhausen, 3. überarb. u. akt. Auflage, Berlin, S. 331-354.
- Rheinberg, Falko (2006 a), Motivation, 6. überarb. Auflage, Stuttgart.
- Ringle, Christian M. (2005), Erfolgswirkung strategischer Allianzen aus der Sicht der Kooperationspartner, in: Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, hrsg. von Friedhelm Bliemel, Andreas Eggert, Georg Fassott und Jörg Henseler, Stuttgart, S. 307-321.
- Sambamurthy, V. und Wynne W. Chin (1994), The Effects of Group Attitudes Toward Alternative GDSS Designs on the Decision-making Performance of Computer-Supported Groups, in: Decision Sciences, 25:2, S. 215-241.
- Sandberg, Berit (2001), Grundsätze ordnungsmäßiger Jahresrechnung für Stiftungen, Entwurf eines stiftungsspezifischen GoB-Pendants, Baden-Baden.
- Sandberg, Berit und Christoph Mecking (2008), Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen. Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007, Personalmanagement in Stiftungen Band 1, Essen.
- Schmidt, Klaus-H. und Uwe Kleinbeck (1999), Job Diagnostic Survey (JDS – deutsche Fassung), in: Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, hrsg. von Heiner Dunckel, Zürich, S. 205-230.
- Schmidt, Klaus-H., Uwe Kleinbeck, Wolfgang Ottmann und Birgit Seidel (1985), Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten. Der Job Diagnostic Survey (JDS), in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 29 Jg., S. 162-172.
- Schmidt, Klaus-H., Uwe Kleinbeck und Walter Rohmert (1981), Die Wirkung von Merkmalen der Arbeitssituation und Persönlichkeitsvariablen auf die Arbeitszufriedenheit und andere motivationsbezogene Einstellungsvariablen, in: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie, Band XXVIII, Heft 3, S. 465-485.
- Stachle, Wolfgang H. (1999), Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.
- Stricker, Michael (2007), Ehrenamt als soziales Kapital: Partizipation und Professionalität in der Bürgergesellschaft, Marl.
- Temme, Dirk und Henning Kreis (2005), Der PLS-Ansatz zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Variablen: Ein Softwareüberblick, in: Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, hrsg. von Friedhelm Bliemel, Andreas Eggert, Georg Fassott und Jörg Henseler, Stuttgart, S. 193-211.
- Wegge, Jürgen und Klaus-Helmut Schmidt (2004), Förderung von Arbeitsmotivation, Göttingen.
- Weinert, Ansfried B. (1992), Motivation, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von Eduard Gaugler und Walter A. Oechsler, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1430-1442.
- Wold, Herman (1980), Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: Theory and application of partial least squares, in: Evaluation of econometric models, hrsg. von Jan Kmenta und James Ramsey, New York, S. 47-74.