

Mehr Leistung durch Folgerungen aus einer



Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit

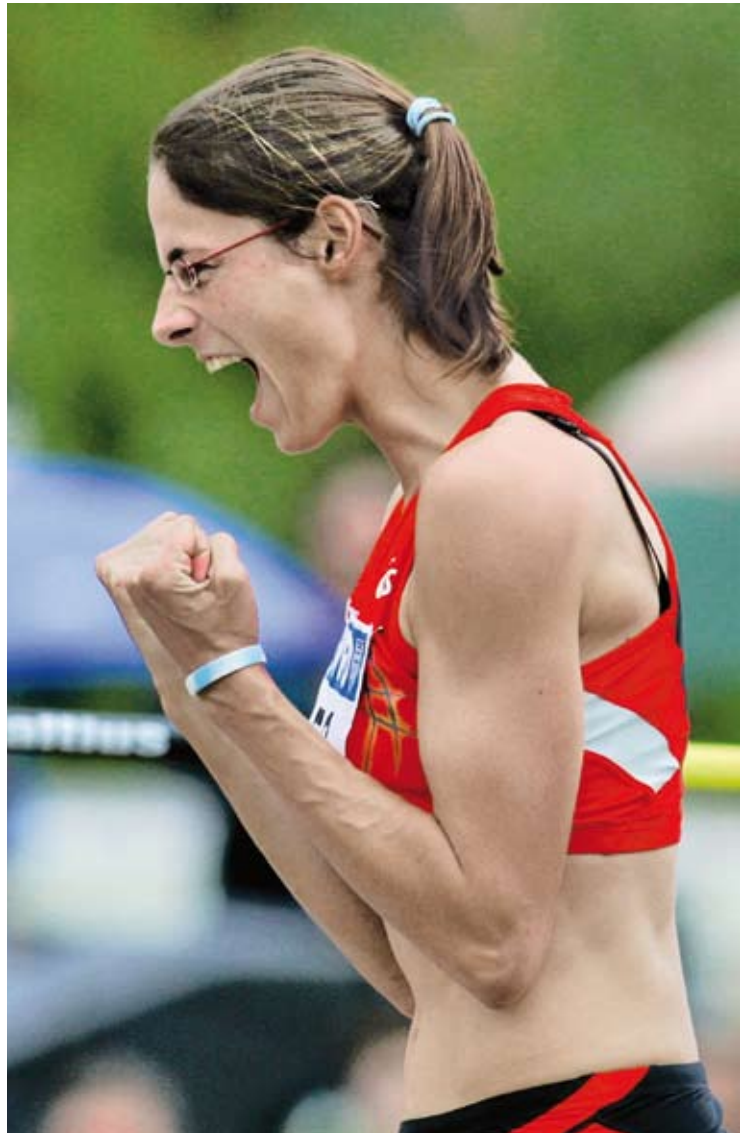
empirischen Studie zur Selbstmotivation

Materielle Anreize sind bekanntlich nicht die einzige Option, um die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern zu erhalten und zu fördern. Nicht zu vernachlässigen ist die intrinsische Motivation, die viele Fachkräfte erst auf Dauer zur Höchstleistung auflaufen lässt. Wie also können sich Mitarbeiter selbst zu mehr Engagement motivieren? Wann üben sie freiwillig eine Tätigkeit um ihrer selbst willen aus und empfinden Spaß dabei? Diese Fragen hat Professor Dr. Hans-Werner Bierhoff in einer empirischen Untersuchung zusammen mit Karolina Lemiech (M.Sc.) und Dr. Elke Rohmann am Lehrstuhl für Sozialpsychologie der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum untersucht.

DER AUTOR



PROF. DR. HANS-WERNER
BIERHOFF ▶ Lehrstuhl für
Sozialpsychologie,
Ruhr-Universität Bochum



An die eigenen Stärken zu glauben, diese Überzeugung bei anderen zu fördern – das gilt vielen als Königsweg in der Motivation. Profisportler kennen das Prinzip, nutzen aber zahlreiche weitere Mentaltechniken.

Diese Seite: Die belgische Siebenkämpferin Tia Hellebaut beim Leichtathletik-Mehrkampf-Wettbewerb in Österreich, Mai 2006. Links: Alyn Camara beim Weitsprung, Leichtathletik-Europameisterschaften, Helsinki 2012.

Es besteht großes Interesse daran, das Konzept des freiwilligen Arbeitsengagements näher zu ergründen, da es sich sowohl positiv auf die Quantität als auch die Qualität der Arbeit auswirken kann. Außerdem hat es positive Effekte auf das Wohlbefinden des engagierten Mitarbeiters selbst. Aus diesem Grund sind besonders die Voraussetzungen für freiwilliges Arbeitsengagement von Interesse, die einer näheren Untersuchung bedürfen.

Selbstwirksamkeit Um das Bezugssystem des freiwilligen Arbeitsengagements zu verstehen, liegt es nahe, die kognitiv-motivationalen Prozesse zu untersuchen, auf denen die Verbindung zwischen Eigenverantwortung und freiwilligem Arbeitsengagement beruht. Diese Vermittlungsprozesse stellen das unmittelbare Aktivierungspotenzial für freiwilliges Arbeitsengagement dar. Einer dieser Vermittlungsprozesse, der das freiwillige Arbeitsengagement ankurbeln könnte, ist die Selbstwirksamkeit, deren Bedeutung durch Albert Bandura seit den 1970er-Jahren in seiner sozial-kognitiven Theorie betont wurde. Hohe Selbstwirksamkeit hat sich in vielen Handlungsbereichen als wichtiges und effektives Mittel der Selbststeuerung bei der Aufgabenbewältigung erwiesen. Außerdem steht sie mit Eigenverantwortung in einem positiven Zusammenhang, sodass die Annahme naheliegt, dass Selbstwirksamkeit für die Initiierung von eigenverantwortlichem Handeln wesentlich ist.

Kontrollüberzeugung Weiterhin kommt möglicherweise für das Aktivierungspotenzial des freiwilligen Arbeitsengagements der Kontrollüberzeugung eine hervorgehobene Bedeutung zu. Die Handlungsplanung wird davon beeinflusst, ob eine Person überzeugt ist, ihr Handeln selbst bestimmen zu können. Bei hoher Kontrollüberzeugung besteht eine positive Handlungs-Ergebnis-Erwartung. Der Akteur nimmt an, dass ihm die Mittel zur Verfügung stehen, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. In vielen Untersuchungen wurde gezeigt, dass sich positive Kontrollerwartungen günstig auf Leistungen auswirken.

Veränderungsorientierung und flexible Rollenorientierung Zwei weitere Prozesse, die wichtig für das Aktivierungspotenzial des freiwilligen Arbeitsengagements werden könnten, sind Veränderungsorientierung und flexible Rollenorientierung. Beide sind sicher für die Innovationsbereitschaft förderlich. Ob sie aber auch das freiwillige Arbeitsengagement ankurbeln, ist eine offene Frage. Die genannten Vermittlungsprozesse beschreiben insgesamt das unmittelbare Aktivierungspotenzial für freiwilliges Arbeitsengagement. Im Folgenden werden sie im Überblick einzeln gekennzeichnet:

- ▶ **Selbstwirksamkeit** gründet auf dem Optimismus, eine anstehende Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können („Ich traue mir das zu“, „Das müsste mit dem Teufel zugehen, wenn das nicht klappen würde“).

- ▶ **Kontrollüberzeugungen** beziehen sich auf die positive Erwartung, Kontrolle über die anstehende Aufgabe ausüben zu können und das gewünschte Arbeitsergebnis definitiv herbeiführen zu können („Das habe ich im Griff“, „Ich weiß, wie das geht“). Die Person glaubt daran, die Mittel zu besitzen, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.
- ▶ **Veränderungsorientierung** bezeichnet eine positive Haltung gegenüber Innovationen, die über ein passives Hinnehmen hinausgeht („Wer nicht neu geboren wird, fängt an zu sterben“, „Lassen wir uns positiv von dem Neuen überraschen“).
- ▶ **Flexible Rollenorientierung** schließlich ist die Bereitschaft, gegebene Rollenvorschriften weit auszulegen und Verantwortung für Probleme anderer mit zu übernehmen, wenn es dem Ganzen dient („Lass mich das mal machen“, „Ich habe da einen Tipp für dich“).

Die Untersuchung stützte sich auf Angaben von 126 Personen, die in verschiedenen Firmen erwerbstätig waren und mit anderen Angestellten im Büro zusammenarbeiteten. Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 29 Jahre, 63,5 Prozent der Teilnehmer waren Frauen. Die Studie wurde im Zeitraum von März bis Mai 2010 als Online-Befragung durchgeführt.

Die Teilnehmer der Untersuchung schätzten ein, wie hoch ihr Aktivierungspotenzial im Sinne der vier beschriebenen Merkmale ausgeprägt war. Um den Zusammenhang zwischen Höhe des Aktivierungspotenzials und freiwilligem Arbeitsengagement zu belegen, wurde untersucht, welcher Vermittlungsprozess im Einzelnen ausschlaggebend ist.

DATENERHEBUNG IN DREI SCHRITTEN

Die Datenerhebung bestand aus drei Teilen, die sich auf Eigenverantwortung, Aktivierungspotenzial und freiwilliges Ar-



Was macht den Mindset eines Champions aus? Die belgische Sportpsychologin Eva Maenhout trainiert bevorzugt Sportler.

beitsengagement bezogen. Die Eigenverantwortung wurde mit dem Fragebogen EV-20 gemessen, der 18 Items umfasst. Das unmittelbare Aktivierungspotenzial wurde durch vier Skalen erfasst, die insgesamt 28 Items beinhalten. Die Erhebung des freiwilligen Arbeitsengagements erfolgte mit einem standardisierten Fragebogen zur Selbsteinschätzung (mit 20 Feststellungen). Die Genauigkeit der Messung war zufriedenstellend, sodass die Fragestellung sinnvoll anhand der erhobenen Daten bearbeitet werden konnte. Die Daten wurden mit Korrelationen und mit einer multiplen Mediationsanalyse ausgewertet.

Die statistische Auswertung zeigte, dass Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung einerseits und Kontrollüberzeugung und Veränderungsorientierung andererseits positiv zusammenhängen. Nur die flexible Rollenorientierung war weitgehend unabhängig von den drei anderen Vermittlungsprozessen (siehe Abb. 1). Das unmittelbare Aktivierungspotenzial des freiwilligen Arbeitsengagements besteht also aus wenigstens zwei unabhängigen Facetten. Durch sie wird das Bezugssystem des freiwilligen Arbeitsengagements auf der Grundlage der kognitiv-motivationalen Prozesse in differenzierter Weise aufgeklärt. Tatsächlich hängen drei

der vier Vermittlungsprozesse für sich genommen positiv und signifikant mit dem freiwilligen Arbeitsengagement zusammen:

- ▶ Selbstwirksamkeit ($r = .479$),
- ▶ Kontrollorientierung ($r = .305$) und
- ▶ Veränderungsorientierung ($r = .193$).

Diese Zusammenhänge sind in Abbildung 2 dargestellt. Hingegen ist die flexible Rollenorientierung, die ja eine eigene Facette des Aktivierungspotenzials darstellt, für das freiwillige Arbeitsengagement überraschenderweise irrelevant. Es hat also in diesem Zusammenhang keine Bedeutung, ob jemand seine Rolle eng oder weit aus-

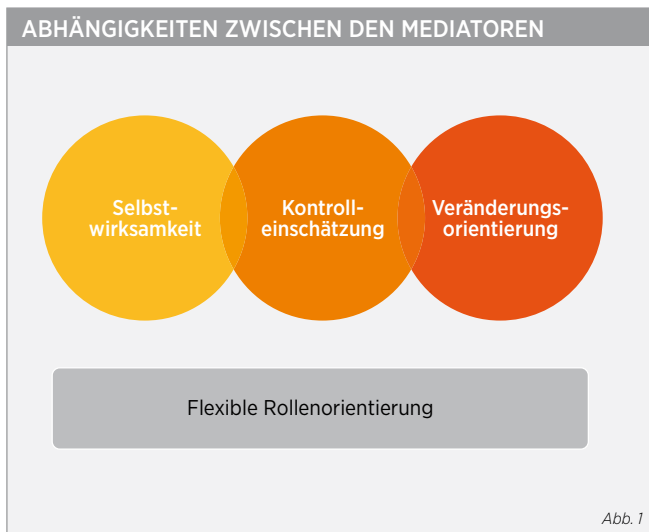


Abb. 1

legt. Stattdessen kommt es auf die drei anderen Faktoren des Aktivierungspotenzials an.

Aber welches ist nun das entscheidende Merkmal? Erste Aufschlüsse gibt die Höhe der Korrelation mit dem freiwilligen Arbeitsengagement. Wie Abbildung 2 zeigt, steht die Selbstwirksamkeit an erster Stelle, gefolgt von Kontrollüberzeugung und Veränderungsorientierung. Diese Rangfolge deutet darauf hin, dass die Selbstwirksamkeit (von der auch bekannt ist, dass sie positiv mit der Eigenverantwortung zusammenhängt) eine Schlüsselposition einnimmt. In dieser Studie ist die Korrelation signifikant ($r = .198$). Von den drei anderen Vermittlungsprozessen erreicht nur die Kontrollüberzeugung einen signifikanten Zusammenhang mit der Eigenverantwortung ($r = .243$). Der Zusammenhang mit der Veränderungsorientierung ist gering und der mit flexibler Rollenorientierung praktisch null. Abbildung 3 veranschaulicht diese Ergebnisse.

Ein weiteres entscheidendes Ergebnis ist, dass Eigenverantwortung positiv und signifikant mit freiwilligem Arbeitsengagement korreliert (siehe Abb. 3). Das bestätigt die Grundannahme, dass Eigenverantwortung freiwilliges Arbeitsengagement ankurbelt. Die gemeinsame Varianz der beiden Merkmale erreicht mit circa 16 Prozent eine beachtliche Größe. Die Resultate der Studie können nähere Anhaltspunkte dazu liefern, wie das freiwillige Arbeitsengagement gefördert werden kann.

BEDEUTUNG DES BEZUGSSYSTEMS

Eigenverantwortung, so haben wir einleitend geschrieben, wird als distale Determinante des freiwilligen Arbeitsengagements verstanden, deren Einfluss über kognitiv-motivationale Mediatoren vermittelt wird. Aufgrund des Korrelationsmusters kommen lediglich die Selbstwirksamkeit und die Kontrollüberzeugung als Medi-

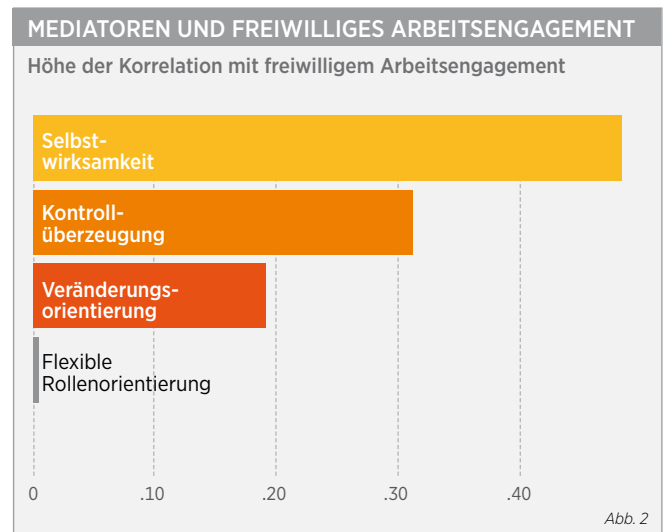


Abb. 2

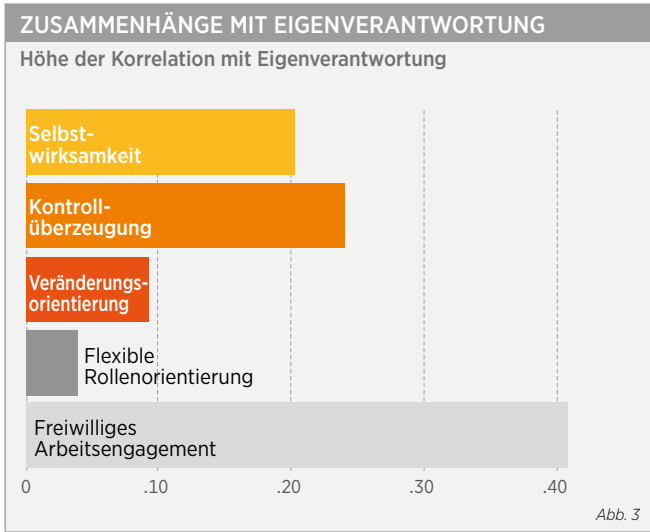
atoren infrage, während die beiden anderen Merkmale des unmittelbaren Aktivierungspotenzials ausfallen. Von diesen zwei ‚heißen‘ Kandidaten für die Mediation zwischen Eigenverantwortung und freiwilligem Arbeitsengagement erweist sich die Selbstwirksamkeit als ausschlaggebend. Diese Erkenntnis beruht auf einer multiplen Mediationsanalyse. Die Kontrollüberzeugung scheint zusätzlich das freiwillige Arbeitsengagement zu fördern, wenn sie auch als Mediator nur marginal signifikant wird (siehe Abb. 4).

Wenn man in diesem System nur eine Option zur Verfügung hat, um das freiwillige Arbeitsengagement anzuschieben, sollte man sich auf die Selbstwirksamkeit konzentrieren. Es kann aber auch lohnend sein, die Kontrollüberzeugung in die Systemplanung einzubeziehen. Es kann sein, dass sich die Kontrollüberzeugung in der Praxis des Unternehmens leichter steigern lässt als die Selbstwirksamkeit.

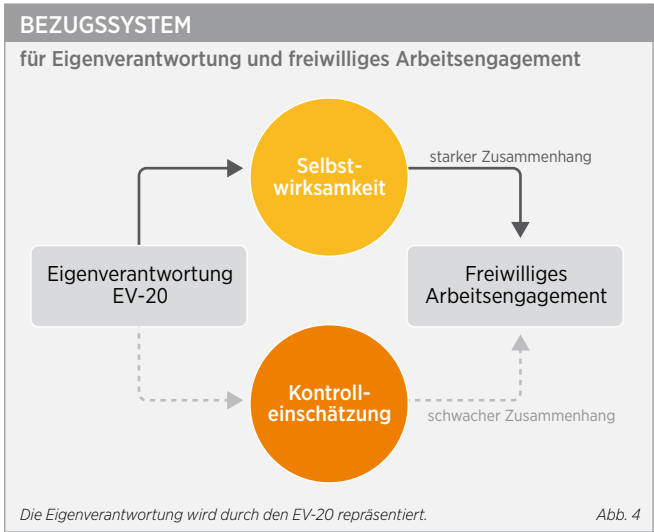
ZENTRALE ERGEBNISSE

Freiwilliges Arbeitsengagement lässt sich in ein Handlungs-Motivations-Modell integrieren. Eigenverantwortung ist der distale Faktor, dessen Zusammenhang mit dem freiwilligen Arbeitsengagement über die handlungsorientierten Zustände Selbstwirksamkeit und (eingeschränkt) Kontrollüberzeugung vermittelt wird. Selbstwirksamkeit ist die entscheidende proximale Einflussgröße, die die Zielsetzung, Planung und Ausführung des freiwilligen Arbeitsverhaltens ankurbeln kann.

Selbstwirksamkeit setzt einen aktiven Problembewältigungsprozess in Gang, der eine proaktive Arbeitshaltung ermöglicht. Es kann außerdem angenommen werden, dass Selbstwirksamkeit zur Entwicklung von intrinsischem Interesse beiträgt, da die Befriedigung, die aus der Zielerreichung abgeleitet wird, förderliche Auswirkungen auf die intrinsische Motivation hat, wodurch ver-



mehrt freiwilliges Arbeitsengagement gezeigt wird. Dieser Prozess kann vermutlich auch auf andere Bereiche übertragen werden, in denen das intrinsische Interesse von großer Bedeutung ist. Aus diesem Grund kann das Motivationsmodell vermutlich auch auf den Bereich der freiwilligen Arbeit angewandt werden.



Die Resultate der Studie zeigen eindeutig, dass Eigenverantwortung positiv mit dem Arbeitsengagement zusammenhängt und dass dieser Zusammenhang durch Selbstwirksamkeit (und teilweise auch durch Kontroll-einschätzung) bestimmt wird. Fördert man die Eigenverantwortung der Mitarbeiter sinnvoll, kann sich

Anzeige



Ich hab' da mal einen Tipp für dich... Wenn der auf fruchtbaren Boden fallen soll, ist Veränderungsbereitschaft nötig.

dies positiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirken.

Des Weiteren lassen die Ergebnisse erkennen, dass die Personalauswahl das Merkmal Eigenverantwortung berücksichtigen kann, um günstige Effekte auf die Arbeitsleistung in Teams zu erzielen. Eigenverantwortung ist nicht nur für die individuelle Leistung förderlich, sondern auch für die Leistung in Arbeitsgruppen. In der Personalauswahl sollten diese Zusammenhänge berücksichtigt werden, weil sie den Unternehmenserfolg gerade auch beim Auftreten unerwarteter Schwierigkeiten erhöhen können.

WEITERFÜHRENDE ERKENNTNISSE

Häufig wird Eigenverantwortung in der Personalauswahl nicht direkt erfasst, wohl aber die Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren (mit den Dimensionen Extraversion, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit für Erfahrung). Aus ihnen lässt sich indirekt ableiten, welche Bewerber vermutlich stärker eigenverantwortlich orientiert sind, denn Eigenverantwortung hängt positiv mit Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrung zusammen. Ergänzend kommt ein positiver Zusammenhang mit Extraversion hinzu. Das Big-Five-Profil der Eigenverantwortung wird durch

eine schwach negative Korrelation mit Neurotizismus abgerundet.

Durch die Kenntnis dieses Profils kann Eigenverantwortung indirekt gemessen werden. Wenn man aber nach den zentralen und unabhängigen Big-Five-Determinanten der Eigenverantwortung fragt, dann sind Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrung zu berücksichtigen, die zusammen immerhin 23 bis 25 Prozent der Varianz der Eigenverantwortung erklären. Das einzige der Big-Five-Merkmale, das unabhängig von Eigenverantwortung variiert, ist Verträglichkeit, wobei im Allgemeinen natürlich hohe Verträglich-

keit gegenüber geringer Verträglichkeit zu bevorzugen ist.

Eigenverantwortung sollte schon bei der Personalauswahl berücksichtigt werden, um zu vermeiden, dass Mitarbeiter mit Eigenverantwortung ausgestattet werden, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur darunter leiden, Verantwortung ‚aufgehast‘ zu bekommen.

Anders liegen die Dinge bei der Selbstwirksamkeit, die unmittelbar mit dem freiwilligen Arbeitsengagement zusammenhängt. Nach Albert Bandura sind drei wichtige Einflussprozesse auf die Selbstwirksamkeit zu unterscheiden: Erfolgserfahrung, Vorbilder und Überredung. Die ersten beiden sind für selbstwirksames Handeln die wichtigsten, wohingegen Überredung in vielen Kontexten nur bedingt als glaubwürdig erscheint. Eine nicht unerhebliche Aufgabe

der Personalentwicklung besteht insofern darin, Erfolgserfahrungen aufzubauen und durch Vorbilder für Selbstwirksamkeit zu zeigen, wie herausfordernde Aufgaben (im Team) zu bewältigen sind.

Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass jedes Unternehmen durch gezielte Konzepte in der Lage ist, die Leistungsbereitschaft und somit in der Regel die eigene Effizienz zu steigern. Durch Maßnahmen zur Erhöhung der Eigenverantwortung und der Selbstwirksamkeit entsteht eine ‚Aufwärtsspirale‘, die sich in zentralen Bereichen positiv widerspiegelt. Ein Mitarbeiter, der gern zur Arbeit geht, weil er hier Bestätigung durch Übertragung von Eigenverantwortung erfährt, bereichert somit nicht nur das Arbeitsklima, sondern steigert auch das Gesamtergebnis. Moderne Personalauswahl sollte diese psychologischen Aspekte beachten. ●

Lietraur

- Bandura, A. (1997): *Self-efficacy*, New York
- Bierhoff, H.-W. / Lemiech, K. / Rohmann, E. (2012): *Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit und Freiwilliges Arbeitsengagement*, in: *Wirtschaftspsychologie*, 14 (1), 83–90
- Bierhoff, H.-W. / Wegge, J. / Bipp, T. / Kleinbeck, U. / Attig-Grabosch, C. / Schulz, S. (2005): *Entwicklung eines Fragebogens zur Messung von Eigenverantwortung oder: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es*, in: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4 (1), 4–18
- Parker, S. K. / Williams, H. M. / Turner, N. (2006): *Modeling the antecedents of proactive behavior at work*, in: *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 636–652
- Schwarzer, R. (2002): *Selbstwirksamkeitserwartung*, in: R. Schwarzer / M. Jerusalem / H. Weber (Hg.): *Gesundheitspsychologie von A–Z*, Göttingen, 521–524
- Staufenbiel, T. / Hartz, C. (2000): *Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments*, in: *Diagnostica*, 46 (2), 73–83

Anzeige

Literatur

Anzeige 10
USP-D
1/2 Seite quer / 4c