



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Der Zusammenhang zwischen Situationaler Stärke und
Arbeitsmotivation unter Berücksichtigung der Identifikation
mit der Organisation

verfasst von / submitted by

Julia-Theresa Martinelli, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2023 / Vienna 2023

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Psychologie UG2002

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Zusammenfassung

In der vorliegenden Masterarbeit wird die Auswirkung von Situationaler Stärke auf die Arbeitsmotivation untersucht. Situationale Stärke umschreibt den Grad der Eindeutigkeit und Klarheit einer Situation, welche das Verhalten einer Person beeinflusst und ihre Handlungsspielräume einschränken oder erweitern kann. Die Hypothese besagt, dass eine hohe Situationale Stärke dazu führt, dass die kontrollierte bzw. extrinsische Motivation steigt, jedoch die autonome bzw. intrinsische Motivation sinkt. Der Einfluss der Identifikation mit der Organisation der einzelnen Mitarbeiter:innen wird hierbei als moderierende Variable berücksichtigt. Zur Überprüfung wurde eine querschnittliche Studie mithilfe eines Fragebogens am österreichischen Bundesheer durchgeführt. Es wurden einseitige t-Tests durchgeführt, die zu dem Ergebnis kamen, dass sich Situationale Stärke positiv sowohl auf die autonome als auch auf die kontrollierte Arbeitsmotivation auswirkt. Zur Überprüfung der Auswirkung der Identifikation mit der Organisation wurde eine klassische Moderation durchgeführt, und es ergab sich, dass der Moderator den Zusammenhang zwischen Situationaler Stärke und der kontrollierten sowie der autonomen Arbeitsmotivation verstärkt. Explorativ wurde ein Gruppenvergleich in Bezug auf die Arbeitsmotivation zwischen militärischem und nicht-militärischem Personal durchgeführt. Die beiden Gruppen unterscheiden sich in der autonomen Arbeitsmotivation, nicht aber in der kontrollierten Arbeitsmotivation und dem Gesamtscore. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine hohe Situationale Stärke positive Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation hat. Es werden praktische Implikationen abgeleitet sowie Vorschläge für zukünftige Forschungsthemen gemacht.

Abstract

In this master's thesis, the impact of situational strength on work motivation is examined. Situational strength refers to the degree of clarity and specificity in a situation that influences an individual's behavior and can either restrict or expand their range of actions. The hypothesis states that high situational strength leads to an increase in controlled or extrinsic motivation, while autonomous or intrinsic motivation decreases. The influence of employees' identification with the organization is considered as a moderating variable. To investigate this, a cross-sectional study was conducted using a questionnaire at the Austrian Armed Forces. One-sided t-tests were performed, indicating that situational strength has a positive effect on both autonomous and controlled work motivation. A classic moderation analysis was conducted to assess the impact of identification with the organization, revealing that the moderator indeed strengthens the relationship between situational strength and controlled as well as autonomous work motivation. Additionally, an exploratory group comparison regarding work motivation between military and non-military personnel was carried out. The two groups differed in autonomous work motivation but showed no significant difference in controlled work motivation and the overall score. In conclusion, a high level of situational strength has positive effects on work motivation. Practical implications are drawn and suggestions for future research topics are provided.

Danksagung

Hiermit möchte ich meine aufrichtige Dankbarkeit gegenüber dem österreichischen Bundesheer ausdrücken, insbesondere gegenüber Mag. Gloria Straub und Mag. Wolfgang Prinz, deren Unterstützung die Durchführung meiner Studie und meiner Masterarbeit erst ermöglicht hat.

Ich möchte auch Univ.-Prof- Dr. Christian Korunka herzlich für die Betreuung meiner Masterarbeit danken sowie Dr. Julia Schöllbauer für ihre hilfreiche Unterstützung in fachlichen Bereichen.

Ein besonderer Dank gebührt meiner Kommilitonin Lena Wallner, mit der ich gemeinsam die Befragung erarbeitet und durchgeführt habe. Sie war mir eine stetige Unterstützung und Hilfe während des gesamten Prozesses.

Abschließend möchte ich meinen Eltern meinen Dank aussprechen, die meine akademische Laufbahn finanziell gestützt haben und immer bedingungslos für mich da waren.

Julia Martinelli

Wien, am 04.09.2023

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
1. Einleitung	6
2. Situationale Stärke	7
3. Arbeitsmotivation	10
4. Berufliches Engagement und Identifikation mit der Organisation	14
5. Forschungsfragen und Hypothesen	16
6. Methode	19
6.1. <i>Stichprobe</i>	<i>20</i>
6.2. <i>Erhebungsinstrumente</i>	<i>21</i>
6.2.1 Situationale Stärke.....	21
6.2.2 Arbeitsmotivation.....	22
6.2.3 Identifikation mit der Organisation	25
7. Ergebnisse	26
8. Diskussion	34
8.1. <i>Praktische Implikationen</i>	<i>38</i>
8.2. <i>Zukünftige Forschung.....</i>	<i>40</i>
8.3. <i>Limitationen</i>	<i>41</i>
8.4. <i>Fazit</i>	<i>44</i>
9. Literaturverzeichnis.....	46
10. Abbildungsverzeichnis.....	52
11. Tabellenverzeichnis.....	53
12. Anhang	54

1. Einleitung

Die vorliegende Studie wurde durch eine gemeinsame Forschung mit der Masterthesis von Lena Wallner und einer wissenschaftlichen Publikation von Julia Schöllbauer durchgeführt. Diese und die Masterthesis von Lena Wallner haben ähnliche Forschungshintergründe und Themen, daher kommt es zu inhaltlichen Überschneidungen der beiden Arbeiten. Die jeweiligen Abschnitte, die sich mit der Masterthesis von Lena Wallner überschneiden sind gekennzeichnet.

In der heutigen Arbeitswelt, die durch Flexibilität und ständigen Wandel geprägt ist, gewinnt eine hohe *Arbeitsmotivation* zunehmend an Bedeutung. Es ist entscheidend zu verstehen, wie die Umgebung und Arbeitsbedingungen die Arbeitsmotivation beeinflussen, um Erfolg und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu fördern (Nerdinger, 2018). Welche Faktoren wirken sich positiv auf die Motivation aus und welche sind eher kontraproduktiv? Sind es starre Vorschriften und Konsequenzen, die die Motivation fördern oder ist ein Arbeitsumfeld, welches eher flexible Richtlinien hat und mehr Autonomie gewährt, erstrebenswerter? Ein Ansatz, um diese Fragen zu klären, findet sich in dem Phänomen der Situationalen Stärke.

Situationale Stärke bezieht sich auf die Ausprägung und Eindeutigkeit einer Situation, die das Verhalten eines Individuums beeinflusst und seine Handlungsspielräume einschränken oder erweitern kann. Diese Arbeit untersucht, wie die Situationale Stärke die Arbeitsmotivation beeinflusst und wie die Identifikation mit der Organisation diesen Zusammenhang moderiert. Die *Identifikation mit der Organisation* bezieht sich darauf, inwieweit Mitarbeiter:innen ihre persönliche Identität mit den Werten, Zielen und der Kultur der Organisation verbinden (Collins et al., 2018).

Die Messung der Situationalen Stärke im Arbeitskontext ist ein vielversprechender Ansatz, um ein Konstrukt zu erforschen, das bereits in den 1970er Jahren theoretisch vorgeschlagen wurde. Die Skala von Meyer et al. (2014) eröffnet neue Möglichkeiten das Zusammenspiel zwischen Situationaler Stärke und etablierten Konstrukten systematisch zu untersuchen. Diese Forschung steht jedoch noch am Anfang, und es gibt viel Potenzial, die Bedeutung der Situationalen Stärke für das Arbeitsumfeld besser zu verstehen.

Im Arbeitsumfeld spielt es eine entscheidende Rolle für Mitarbeiter:innen den Wert und Zweck ihrer Tätigkeiten zu verstehen, ein Gefühl der Eigenverantwortung und Autonomie zu haben sowie klare Rückmeldungen und Unterstützung zu erhalten. Dadurch steigt die

Wahrscheinlichkeit, dass sie eine hohe Arbeitsmotivation entwickeln, was wiederum zu größerer Zufriedenheit und besserer Leistung führt. Bisher wurde jedoch noch nicht erforscht, wie genau die Situationale Stärke mit der Arbeitsmotivation zusammenhängt. Es gab bereits Untersuchungen zum Einfluss der Autonomie in Verbindung mit Situationaler Stärke, wobei herausgefunden wurde, dass schwache Situationen die Autonomie fördern und starke Situationen die Autonomie hemmen (Smithikrai, 2008). Jedoch wurden die verschiedenen Dimensionen der Arbeitsmotivation bisher noch nicht im Zusammenhang mit Situationaler Stärke erforscht. Diese Masterarbeit wird sich daher genau diesem Aspekt widmen.

2. Situationale Stärke

Das folgende Kapitel überschneidet sich mit der Masterthesis von Lena Wallner.

Der Ursprung und die Forschung der Theorie der Situationalen Stärke geht neben einigen anderen früheren Theoretiker:innen vor allem auf Walter Mischel zurück. Mit seiner Annahme, dass individuelle Merkmale in Situationen gehemmt werden, welche homogene Interpretationen und Reaktions- und Verhaltenserwartungen bei Personen wecken, legt er die Basis für die spätere Forschung der Theorie (Mischel, 1973). Außerdem argumentiert er, dass Persönlichkeitsmerkmale am ehesten zum Vorschein kommen, wenn die Situationen mehrdeutig sind und keine klaren Erwartungen hinsichtlich der Reaktion oder des Verhaltens von Personen wecken (Meyer et al., 2010; Smithikrai, 2008). „Mischel’s (1977) Situational strength argument suggests that jobs characterized by greater autonomy create fewer constraints on employees’ behaviors and, hence, a weaker situation that allows individual personality to drive individual behaviors and performance (Ng et al., 2008, S. 4).“.

Bei dem Phänomen der Situationalen Stärke geht es also um die Art und Weise, wie äußere Umstände eine Person beeinflussen können, um ihr Verhalten und ihre Entscheidungen zu bestimmen. Die Theorie trägt dazu bei, das Verständnis für die Bedeutung der Arbeitsumgebung und -merkmale für das Erleben und Verhalten von Personen zu erweitern.

Es wird zwischen starken und schwachen Situationen unterschieden, die verschiedene Auswirkungen auf eine Person haben können (Meyer et al., 2010). *Starke Situationen* sind solche, in denen die Hinweise auf arbeitsbezogene Verantwortlichkeiten und Anforderungen klar, konsistent und relevant sind. Die Situation erzeugt einheitliche Erwartungen über das angemessene Verhalten von Personen. Bei dieser Art von Situation wird die Persönlichkeit eher untergraben, da die Situation dominiert und das Verhalten von Individuen adaptiv und homogen ist. *Schwache Situationen* hingegen weisen weniger Klarheit, Konsistenz und Konsequenzen

auf. Personen schätzen die Lage in schwachen Situationen unterschiedlich ein und die Reaktionen sind demnach heterogener. Es gibt nur wenige Verhaltensbeschränkungen und im Allgemeinen sind mit einem ausgeführten Verhalten nur wenige bis gar keine Konsequenzen verbunden. Bei dieser Art von Situationen tritt die Persönlichkeit in den Vordergrund und die Situation in den Hintergrund (Bowling et al., 2013; Judge & Zapata, 2015; Meyer & Dalal, 2009; Meyer et al., 2010). In schwachen Situationen haben Individuen also mehr Kontrolle über ihr Verhalten und ihre Entscheidungen, während in starken Situationen die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit stärker eingeschränkt ist.

Als Beispiel für starke und schwache Situationen kann die Verwendung von Anreizsystemen im Arbeitskontext herangezogen werden. Ein Anreizsystem, bei denen die Mitarbeiter:innen für ihre Leistung belohnt werden, stellt beispielsweise eine starke Situation dar, im Gegensatz zu einer Organisation ohne ein solches System, was für eine schwache Situation spricht. Dies liegt daran, dass wirksame Anreizsysteme die Verhaltensweisen fördern, welche am ehesten zu den beabsichtigten Ergebnissen führen. In starken Situationen gibt es in der Regel direkte Vorgesetzte, Hierarchien oder Unternehmensziele, die Belohnungen und Bestrafungen vorgeben. Im Gegensatz dazu haben diese Informationsquellen in schwachen Arbeitsumgebungen oftmals eine autonomere Einstellung und überlassen es den Mitarbeiter:innen, ihr Verhalten selbstbestimmter zu gestalten. Die Arbeit in Berufen mit festen Arbeitsabläufen (z.B. Buchhalter:innen oder Fließbandarbeiter:innen) stellt eine stärkere Situation dar als die Arbeit in Berufen mit flexiblen Arbeitsabläufen (z.B. Künstler:innen oder Reiseleiter:innen), da letztere mehr Entscheidungsfreiheit bei ihrem Verhalten bieten (Bowling et al., 2013; Judge & Zapata, 2015; Meyer & Dalal, 2009; Meyer et al., 2010).

In der heutigen Forschung wird die Theorie zunehmend in den unterschiedlichsten Forschungsfeldern verwendet. Cooper & Withey (2009) kritisieren, dass die Facetten der Situationalen Stärke für die Anwendung der Theorie in der Praxis einer kritischen Untersuchung bedürfen. Meyer et al. (2010) schlagen vor, die Situationale Stärke im Arbeitskontext in vier Elemente zu unterteilen. Diese Elemente sind Klarheit, Konsistenz, Einschränkungen und Konsequenzen. Diese Unterteilung wurde in weiteren Studien untersucht. Dabei wurde nachgewiesen, dass jede dieser Facetten einen spezifischen Wirkmechanismus besitzt (García-Arroyo et al., 2020; García-Arroyo & Segovia, 2021; Meyer et al., 2014).

Die Kategorie *Klarheit* bezieht sich auf die Übersichtlichkeit und Verständlichkeit von Aufgaben und Verantwortungen im Arbeitsumfeld. Eine fehlende Klarheit wird durch den

Begriff der strukturellen Ambiguität definiert, welcher Situationen schwächt und interindividuelle Unterschiede ermöglicht.

Die zweite Kategorie, *Konsistenz*, bezieht sich darauf, wie gut Anforderungen und Verantwortlichkeiten im Arbeitsumfeld miteinander übereinstimmen und wie wenig widersprüchlich sie sind.

Mit der Kategorie *Einschränkungen* ist die Beeinflussung der Freiheit einer Person bei Entscheidungen und Handlungen gemeint, die von Faktoren außerhalb der Kontrolle der Person gesteuert werden. Sie können die Entfaltung von Fähigkeiten und Motivation beeinträchtigen, indem sie die Person daran hindern, ihr volles Potenzial auszuschöpfen oder ihre Interessen und Ziele zu verfolgen. Einschränkungen können durch formale Richtlinien, Verhaltensüberwachungssysteme, enge Überwachung und externe Vorschriften beeinflusst werden.

Die Facette *Konsequenzen* beschreibt die Auswirkungen von Entscheidungen oder Handlungen auf relevante Personen oder Organisationen. Diese Facette schränkt die Ausprägung individueller Unterschiede ein, indem sie Verhaltensweisen fördert, die die Wahrscheinlichkeit negativer Ergebnisse verringern und/oder die Wahrscheinlichkeit positiver Ergebnisse erhöhen. Konsequenzen werden durch Aufgaben selbst, leistungsabhängige Belohnungen und Bestrafungen und externe Stellen beeinflusst.

Eine Meta-Analyse hat gezeigt, dass die Beziehung zwischen Gewissenhaftigkeit und Leistung in Berufen, in denen arbeitsbedingte Fehler negative Auswirkungen haben, abgeschwächt ist, da die Gefahr negativer Folgen für die eigene Person, andere oder das Unternehmen zu gewissenhafterem Verhalten bei allen Mitarbeiter:innen führt (Meyer & Dalal, 2009; Meyer et al., 2010). Je höher die Klarheit, Konsistenz, Einschränkungen und Konsequenzen der Situation also sind, desto höher ist die Stärke dieser.

Außerdem wurde nachgewiesen, dass in Unternehmen, vor allem in bürokratischen Organisationen wie dem österreichischen Bundesheer, eher starke Situationen dominieren. Der Grund dafür sind oftmals hierarchische Strukturen, Regeln, Pflichten, Verantwortung oder der Anspruch an gern gesehene Verhaltensweisen im Umgang im sozialen Arbeitsumfeld (Hofmann et al., 2012; Nerdinger, 2014).

Für *Klarheit* und *Konsistenz* sorgen in bürokratischen Organisationen eine hierarchische Struktur, berechenbare Regeln und das Prinzip der Oktroyierung. Auf das Vorhandensein

von *Konsequenzen* deuten Verantwortungen gegenüber Vorgesetzten sowie untergeordneten Angestellten hin. Schließlich bilden festgelegte Kompetenzen, Zuständigkeiten und Pflichten *Einschränkungen* der Tätigkeit. Trotzdem können Behörden unterschiedlich stark reglementiert und starr, also von Einschränkungen betroffen, sein. So wird von Beamten unter anderem eine selbstständige Organisation und das eigenständige Treffen von Beschlüssen erwartet (Weber, 1980 zitiert nach Knop, 2022, S. 7).

3. Arbeitsmotivation

Es gibt bereits eine Vielzahl von erforschten Konzepten, die sich mit der allgemeinen Motivationstheorie beschäftigen, diese erklären und analysieren.

Beispielsweise besagt das Job Characteristics Model (JCM) von Hackman und Oldham (1976), dass bestimmte Arbeitsmerkmale zu einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit führen können. Zu diesen Merkmalen gehören:

- *Qualifikationsvielfalt*: das Ausmaß, in dem eine Tätigkeit den Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten und Talente erfordert
- *Aufgabenidentität*: das Ausmaß, in dem eine Arbeit ein ganzes und identifizierbares Stück Arbeit beinhaltet
- *Bedeutsamkeit der Aufgabe*: der Grad, in dem eine Ausübung in der Arbeit einen erheblichen Einfluss die Arbeit anderer hat
- *Autonomie*: das Ausmaß, in dem eine Aufgabe in der Arbeit freies Handeln, Unabhängigkeit und Ermessensspielraum bei der Erledigung von Aufgaben zulässt
- *Feedback*: der Grad, in dem ein Arbeitsplatz klare und direkte Informationen über die Effektivität der eigenen Leistung liefert (Ali et al., 2014)

Das JCM-Modell postuliert, dass ein Arbeitsplatz, der diese Merkmale aufweist, motivierender ist und dass die Mitarbeiter:innen ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit, Motivation und Wohlbefinden aufweisen. Das Modell geht außerdem davon aus, dass Arbeitnehmer:innen, die diese fünf Kernmerkmale erfüllen, bei ihrer Arbeit ein Gefühl von Sinn und Erfüllung erleben, was zu einer höheren Motivation führt (Fried & Ferris, 1987; Syukrina et al., 2013).

Ein weit verbreitetes Modell, welches sich mit dem Phänomen der allgemeinen Motivation befasst, ist das Modell der Selbstbestimmungstheorie (SDT) von Deci & Ryan

(1975). Es besagt, dass die Motivation von Menschen durch drei innere Bedürfnisse gesteuert wird: Autonomie, Kompetenz und soziale Verbindlichkeit. Autonomie beschreibt das Bedürfnis, die eigenen Handlungen und Entscheidungen zu kontrollieren und zu steuern. Kompetenz wird als das Bedürfnis verstanden, erfolgreich zu sein und Fähigkeiten zu entwickeln. Soziale Verbindlichkeit bezieht sich auf das Bedürfnis, in Beziehungen zu anderen Menschen zu stehen und zu einer Gruppe zu gehören. Eine Umgebung, die diese Bedürfnisse unterstützt und erfüllt, fördert laut dem Modell die Motivation.

Diese lässt sich in intrinsisch und extrinsisch motivierte Verhaltensweisen unterteilen. *Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen* hängen eng mit selbstbestimmten Aktivitäten zusammen. Aktivitäten sind dann selbstbestimmt, wenn sie natürlich und spontan ausgeführt werden. Zusätzlich ist es essentiell, dass sich der Mensch frei fühlt, seinen inneren Interessen zu folgen.

Die wahrgenommene Autonomie spielt somit eine vermittelnde Rolle bei der Wahrnehmung der intrinsischen Motivation. Dies unterstrich ein Experiment von Reeve und Deci (1996), in dem ein Wettbewerb zum Lösen von Rätseln einerseits in einem kontrollierenden und andererseits in einem nicht kontrollierenden Umfeld durchgeführt wurde. Die intrinsische Motivation der einzelnen Teilnehmer:innen zeigte sich im kontrollierten Umfeld weitaus geringer als in dem nicht-kontrollierten Umfeld. Zusätzlich verstärkte die wahrgenommene Autonomie diesen Effekt (Deci & Ryan, 2000).

Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen hingegen sind damit verbunden, eine in der Regel positiv wahrgenommene Konsequenz (z.B. monetäre Anreize, Auszeichnungen) zu erlangen, die durch die Verhaltensweise erfolgt. Das Verhalten erfolgt somit eher unspontan (Deci & Ryan, 1993). Es besteht heutzutage die weitgehende Übereinstimmung, dass Verhaltensweisen nicht lediglich in "intrinsisch" und "extrinsisch" motiviert eingeteilt werden sollten, sondern dass das Niveau der Selbstbestimmung in verschiedenen Abstufungen betrachtet werden muss (Vallerand, 2000).

Die SDT unterscheidet zwischen autonomen und kontrollierten Motivationstypen und zeigt, dass autonome Motivation die Qualität der Leistung und den Erfolg der Arbeit fördert, im Gegensatz zu der kontrollierten Motivation (Deci et al., 2017).

Unter die *autonome Motivation* fallen Tätigkeiten, die freiwillig und aus eigenem Antrieb entstehen. Dabei sind die Mitarbeiter:innen mit vollem Engagement und Begeisterung

dabei. Solche autonomen Aktivitäten sind oft intrinsisch motiviert, also aus innerem Interesse und Freude an der Sache. Doch auch extrinsisch motivierte Aufgaben können unter den richtigen Bedingungen autonom motiviert sein. Das bedeutet, dass sie mit Authentizität und Vitalität angegangen werden. Gerade im Arbeitsumfeld ist es wichtig, dass die Mitarbeiter:innen den Wert und Zweck ihrer Tätigkeiten verstehen, ein Gefühl der Eigenverantwortung und Autonomie haben und klare Rückmeldungen und Unterstützung erhalten. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie autonom motiviert sind und ihre Leistung, Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit verbessert werden.

Im Gegensatz dazu kann *kontrollierte Motivation*, sei es durch belohnungsabhängige Anreize oder Machtstrukturen, den Fokus auf das Äußerliche lenken. Dies kann dazu führen, dass die Bandbreite der Anstrengungen der Mitarbeiter:innen eingeschränkt wird, kurzfristige Erfolge bei bestimmten Zielen erzielt werden, aber langfristig negative Auswirkungen auf die Leistung und das Engagement im Arbeitskontext entstehen (Deci et al., 2017).

Weiters unterteilen lässt sich die kontrollierte Motivation in externe und introjizierte Regulation. *Externale Regulierung* ist eine Form der extrinsischen Motivation, bei der eine Tätigkeit ausgeführt wird, um Belohnungen zu erhalten oder Bestrafungen zu vermeiden, die von anderen zugestanden werden. *Introjizierte Regulation* bezieht sich auf das Verhalten, das aufgrund von inneren Zwängen wie Ego-Involvement, Scham und Schuld reguliert wird und kontrollierend erlebt wird.

Zu den autonom motivierten Verhaltensweisen hingegen zählt unter anderem die *Identifizierte Regulation*, die besagt, dass man eine Tätigkeit ausübt, weil man sich mit ihrem Wert oder Sinn identifiziert und sie als die eigene akzeptiert. Diese Form der Internalisierung ist willentlich und unterscheidet sich von der intrinsischen Motivation dadurch, dass die Tätigkeit nicht aus inhärenter Befriedigung heraus ausgeübt wird, sondern wegen des lehrreichen Wertes, den sie darstellt.

Die *Integrierte Regulation* ist eine Art der extrinsischen Motivation, bei der das Handeln mit den eigenen Werten und Bedürfnissen der Person übereinstimmt und sich als Teil des Selbst betrachtet wird. Im Gegensatz dazu ist die *Intrinsische Regulation* eine Form der intrinsischen Motivation, bei der die Person die Handlung als interessant und erfüllend empfindet und Befriedigung aus dem Handeln selbst zieht (Gagné et al., 2015; Brandstätter & Otto, 2009).

Zusammenhang mit Situationaler Stärke

Nach Meyer & Dalal (2009) ist motiviertes Verhalten in starken Situationen homogener als in schwachen Situationen. Wenn es beispielsweise in einem Unternehmen gewissenlose und gewissenhafte Mitarbeiter:innen gibt, konzentrieren sich diese gleichermaßen auf ihre Aufgaben, wenn die Situation stark ist. Daher wird die Situationale Stärke als wichtiger Faktor in personenzentrierten Formulierungen der Motivation angesehen. Situationale Stärke kann also als Hauptgrund für die geringe Beziehung zwischen Persönlichkeit und Arbeitsleistung angesehen werden. Anders gesagt ermöglicht die Situationale Stärke eine Betrachtung des Zusammenspiels zwischen Kontext und Inhalt der Motivation. Außerdem konnte gezeigt werden, dass die Ausprägung individueller Persönlichkeitsmerkmale durch starke Situationen gehemmt und durch schwache Situationen eher hervorgebracht werden (Smithikrai, 2008).

In einer weiteren Studie von Barrick & Mount (1993) wurde untersucht, inwieweit das Ausmaß der Autonomie am Arbeitsplatz die Gültigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen moderiert. Dabei wurde erkannt, dass Autonomie und situationsbedingte Stärke keine identischen Konstrukte sind. Das Ausmaß der Autonomie am Arbeitsplatz in organisatorischen Kontexten ist jedoch ein angemessener Indikator für Bedingungen, die die Ausprägung individueller Persönlichkeitsunterschiede ermöglichen (schwache Situationen) oder erschweren (starke Situationen). Situationen geringer Stärke fördern demnach die Autonomie eines Individuums, während starke Situationen die Autonomie herabsetzen. Dies wiederum steht in engem Zusammenhang mit der Arbeitsmotivation, da Autonomie intrinsisch bedingte Verhaltensweisen begünstigt (Deci et al., 2017).

Zusammenhang mit organisatorischer Identifikation

Sowohl berufliches Engagement als auch intrinsische Motivation werden durch die wahrgenommene Unterstützung der Organisation und die Übereinstimmung der persönlichen Werte vorhergesagt (Rich et al., 2010). In Bezug auf die Identifikation mit der Organisation wurde festgestellt, dass ein signifikanter direkter Effekt der intrinsischen Motivation auf die Identifikation mit der Organisation besteht. Die extrinsische Motivation hingegen steht in keinem Zusammenhang mit der organisatorischen Identifikation. Zusätzlich spielt die Identifikation mit der Organisation eine wichtige Rolle bei der Aufrechterhaltung der Motivation. Wenn sich die Arbeitnehmer:innen mit den Werten und Zielen der Organisation identifizieren, fühlen sie sich stärker mit ihrer Arbeit verbunden und sind eher bereit, sich dafür einzusetzen. Dies kann die intrinsische Motivation aufrechterhalten und die

Arbeitszufriedenheit steigern. Arbeitgeber:innen können das Potenzial nutzen, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter:innen zu fördern, indem sie ihnen mehr Autonomie und Flexibilität gewähren und die Erfüllung ihrer persönlichen Bedürfnisse ermöglichen. Die Förderung der Identifikation mit der Organisation kann zusätzlich dazu beitragen, die Motivation aufrechtzuerhalten und ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen (Rockmann & Ballinger, 2017).

4. Berufliches Engagement und Identifikation mit der Organisation

Psychologische Bedingungen des *beruflichen Engagements* und des Rückzugs bei der Arbeit beziehen sich auf den emotionalen und mentalen Zustand einer Person in Bezug auf ihre Arbeit oder ihren Arbeitsplatz. Berufliches Engagement wird definiert als ein positiver Zustand, der durch Energie, Hingabe und eine starke Verbindung zur eigenen Arbeit gekennzeichnet ist. Sie wird mit hoher Arbeitszufriedenheit, Motivation und Engagement in Verbindung gebracht. Auf der anderen Seite bezieht sich Disengagement auf einen negativen Zustand, der mit Apathie, Desinteresse und einer Trennung von der eigenen Arbeit in Zusammenhang steht. Disengagement führt somit zu einem geringen Maß an Arbeitszufriedenheit, Motivation und Engagement. Zu den Faktoren, die das Engagement und den Rückzug einer Person beeinflussen können, gehören zum einen berufliche Merkmale und persönliche Faktoren wie Stress und Burnout. Zum anderen zählt auch die Unternehmenskultur zu den Faktoren, die sich auf berufliches Engagement auswirken (Kahn, 1990).

Darüber hinaus beeinflusst berufliches Engagement selbst aber auch die Arbeitsmotivation. Mitarbeiter:innen, die sich in ihren Beruf involviert und engagiert fühlen, zeigen eine höhere Arbeitsleistung und bringen somit auch eine höhere Motivation für die Arbeit auf. Sie sind außerdem kognitiv wachsender und fühlen sich emotional eng mit ihren beruflichen Aufgaben verbunden (Rich et al., 2010). Berufliches Engagement wird laut Bakker et al. (2011) als ein eigenes Motivationskonstrukt verstanden, das eigenständig und unabhängig von anderen Konstrukten besteht.

Weiterführend haben Collins et al. (2018) sich mit der *Theorie der organisatorischen Identifikation* beschäftigt. Diese legt nahe, dass das Ausmaß, in dem Mitarbeiter:innen ein Gefühl der Einheit mit ihrer Arbeit wahrnehmen, ihre Einstellungen und ihr Verhalten am Arbeitsplatz positiv beeinflusst. Mitarbeiter:innen, die ein höheres berufliches Engagement aufweisen, identifizieren sich auch eher mit ihrer Arbeit. Die Identifikation mit einer Organisation führt zu positiven Gefühlen gegenüber der Zugehörigkeit zum Unternehmen und stärkt das Selbstgefühl. Personen, die sich stark mit einer Organisation identifizieren, werden

sich für das Wohlergehen der Organisation einsetzen und gleichzeitig ihre eigenen Interessen verfolgen, die mit denen der Organisation übereinstimmen. Es wurde außerdem gezeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Identifikation mit der Organisation und erwünschten Merkmalen wie ethischem Verhalten besteht.

Laut Miscenko & Day (2016) ist die Identifikation mit der Organisation eine der am häufigsten untersuchten Formen von Arbeitsidentitätsprozessen. Mitarbeiter:innen identifizieren sich mit ihrer Organisation, wenn sie sich zumindest teilweise in Bezug auf das sehen, wofür die Organisation steht. Die Autoren haben herausgefunden, dass die organisatorische Identifikation auch die Absicht, den Job zu kündigen beeinflusst, sowie die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen. Eine hohe Identifikation mit der eigenen Arbeit ist also nicht nur förderlich für Motivation und Leistung, sondern auch für die allgemeine Zufriedenheit.

Zusammenhang mit Situationaler Stärke

In der zuvor genannten Studie von Collins et al. (2018) wurde außerdem der moderierende Effekt der Situationalen Stärke auf die organisatorische Identifikation untersucht. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Situationsstärke die positive Beziehung zwischen organisatorischer Identifikation und Arbeitsleistung moderiert, so dass stärkere Situationen die positiven Auswirkungen der organisatorischen Identifikation auf die Arbeitsleistung verringern.

Trotz umfangreicher Untersuchungen zu den psychologischen Bedingungen des beruflichen Engagements und des Rückzugs bei der Arbeit sowie zur organisatorischen Identifikation wurde noch nicht ausreichend erforscht, wie situationale Faktoren, insbesondere die Situationale Stärke, diese Zusammenhänge beeinflussen können. Während Studien bereits gezeigt haben, dass eine hohe organisatorische Identifikation positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und Zufriedenheit haben kann, ist noch unklar, wie diese Beziehung durch die Stärke der aktuellen Arbeitssituationen moduliert wird. Eine vertiefte Untersuchung dieser moderierenden Rolle der Situationalen Stärke könnte ein besseres Verständnis dafür liefern, wie und unter welchen Umständen organisatorische Identifikation die Arbeitseffektivität und Motivation der Mitarbeiter:innen beeinflusst.

5. Forschungsfragen und Hypothesen

Die Masterarbeit soll den Zusammenhang zwischen der Situationalen Stärke im Arbeitskontext und der Arbeitsmotivation untersuchen. Zusätzlich wird die Moderation dieses Zusammenhangs durch die Identifikation mit der Organisation untersucht. Das österreichische Bundesheer wird hierbei als Beispiel für bürokratische Organisationen betrachtet. Es wird darauf abgezielt, die Ausprägung der Situationalen Stärke im Bundesheer zu erforschen. Zusätzlich wird auch untersucht, ob es Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen Bediensteten im militärischen und nicht-militärischen Bereich gibt und wie die Facetten der Situationalen Stärke sich in bestimmten Bereichen ausprägen.

Die zu untersuchende Forschungsfrage ist, welchen Zusammenhang die Situationale Stärke im Arbeitskontext unter Berücksichtigung der Identifikation mit der Organisation mit der Arbeitsmotivation aufweist. Das Modell der Arbeitsmotivation wird in kontrollierte und autonome Regulationsmechanismen unterteilt und die organisatorische Identifikation wird als Moderator fungieren. Wie bereits erwähnt ist motiviertes Verhalten in starken Situationen homogener als in schwachen Situationen, da Persönlichkeitsmerkmale in schwachen Situationen ausgeprägter zum Vorschein kommen (Meyer & Dalal, 2009; Smithikrai, 2008). In schwachen Situationen, in denen man mehr Freiheit und Autonomie hat, wird das Verhalten weniger von äußeren Einflüssen beeinflusst und die Person hat somit mehr Möglichkeiten, ihr Verhalten selbst zu bestimmen. Es gibt in diesen Fällen keine starke Vorgabe, wie man sich verhalten soll und die Person kann ihr Verhalten nach eigenem Ermessen gestalten. Zusammenfassend gesagt haben Mitarbeiter:innen im Arbeitskontext in schwachen Situationen eine höhere Autonomie als in starken Situationen (Yang et al., 2022).

Da Autonomie essentiell ist, um Arbeitsmotivation aufzubringen (Deci & Ryan, 1975; Deci & Ryan, 2000; Fried & Ferris, 1987; Reeve & Deci, 1996), besteht Grund zur Annahme, dass die Arbeitsmotivation in schwachen Situationen höher ist als in starken Situationen. Der Fakt, dass die intrinsische Motivation in kontrolliertem Umfeld mit hoher Situationaler Stärke weitaus geringer ist als in nicht-kontrollierten (schwachen) Situationen, unterstützt diese Hypothese (Reeve & Deci, 1996). Wie bereits angeführt, sind externale und introjizierte Regulation kontrollierte Motivationsmechanismen. Das Verhalten resultiert hier aus Zwängen, Scham oder Schuld und wird ausgeführt, weil es von anderen Personen verlangt wird (Brandstätter & Otto, 2009; Deci et al., 2017; Gagné et al., 2015). Mechanismen kontrollierter Arbeitsmotivation laufen eher in starken Situationen ab, da hier klar definiert ist, was von den Mitarbeiter:innen verlangt wird (Meyer & Dalal, 2009).

Aus diesem Grund wird angenommen, dass die wahrgenommene Situationale Stärke positiv mit der kontrollierten Arbeitsmotivation korreliert, indem eine höher wahrgenommene Situationale Stärke mit einer höheren kontrollierten Arbeitsmotivation einhergeht. Je niedriger die Situationale Stärke wahrgenommen wird, desto niedriger wird auch die kontrollierte Arbeitsmotivation angenommen.

H1: *Wahrgenommene Situationale Stärke und kontrollierte Arbeitsmotivation korrelieren positiv.*

Im Gegensatz dazu stimmen identifizierte und intrinsische Motivation mit inneren Werten und Einstellungen überein und sind mit höherer Autonomie bei den Mitarbeiter:innen verbunden (Brandstätter & Otto, 2009; Deci et al., 2017; Gagné et al., 2015). Da die Autonomie in starken Situationen eingeschränkt ist und diese für die autonome Arbeitsmotivation essentiell ist, wird angenommen dass die vom Bundesheer wahrgenommene Situationale Stärke negativ mit der wahrgenommenen autonomen Arbeitsmotivation korreliert. Je höher die Situationale Stärke wahrgenommen wird, desto geringer ist auch die autonome Arbeitsmotivation. Ist die wahrgenommene Situationale Stärke hingegen niedrig, steigt auch die autonome Arbeitsmotivation.

H2: *Wahrgenommene Situationale Stärke und autonome Arbeitsmotivation korrelieren negativ.*

Intrinsische Motivation wirkt sich positiv auf die Identifikation mit der Organisation aus. Mitarbeiter:innen, die intrinsisch motiviert sind, sind also engagierter in ihrem Beruf und identifizieren sich eher mit dem Unternehmen. Die extrinsische Motivation hingegen steht in keinem Zusammenhang mit der organisatorischen Identifikation (Rockmann & Ballinger, 2017). Aus diesem Grund wird vermutet, dass das berufliche Engagement sowohl den positiven Zusammenhang von Situationaler Stärke und kontrollierter Arbeitsmotivation moderiert als auch den negativen Zusammenhang von Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation. Eine hohe organisatorische Identifikation schwächt den positiven Zusammenhang von Situationaler Stärke und kontrollierter Arbeitsmotivation ab. Dagegen stärkt eine hohe organisatorische Identifikation den negativen Zusammenhang von Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation.

H3a: *Die organisatorische Identifikation moderiert den positiven Zusammenhang von Situationaler Stärke und kontrollierter Arbeitsmotivation indem der Zusammenhang abgeschwächt wird.*

H3b: *Die organisatorische Identifikation moderiert den negativen Zusammenhang von Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation indem der Zusammenhang gestärkt wird.*

Neben den soeben genannten Hypothesen werden zusätzlich zwei explorative Forschungsfragen erhoben, welche im Folgenden dargestellt werden.

Wie bereits erwähnt, haben die einzelnen Facetten von Situationaler Stärke einen spezifischen Wirkmechanismus (Meyer et al., 2010). Während die Elemente Klarheit und Konsistenz wichtig für die Auffassung von Hinweisen sind, spielen Einschränkungen und Konsequenzen bezüglich Entscheidungsfreiheiten eine Rolle. Wie die Facetten von Situationaler Stärke im Einzelnen auf kontrollierte und autonome Arbeitsmotivation wirken, wurde noch nicht erforscht.

Explorative Forschungsfrage 1 (EFF1): *Wie wirkt sich jede einzelne der vier Facetten der Situationalen Stärke auf die Arbeitsmotivation aus?*

Es gibt bereits einige Studien, welche die Faktoren ermitteln, die die Arbeitsmotivation von militärischen Personal beeinflussen.

Auch wurde gezeigt, dass militärisches Personal im Vergleich zu nicht-militärischen Personal in Persönlichkeitsmerkmalen wie Ehrgeiz, Kontaktfreudigkeit, Intelligenz und Schulerfolg etwas höher abschnitten, aber in Bezug auf Anpassung, Sympathie und Besonnenheit etwas niedriger sind (Macovei & Argintaru, 2016; Tanjung et al., 2018).

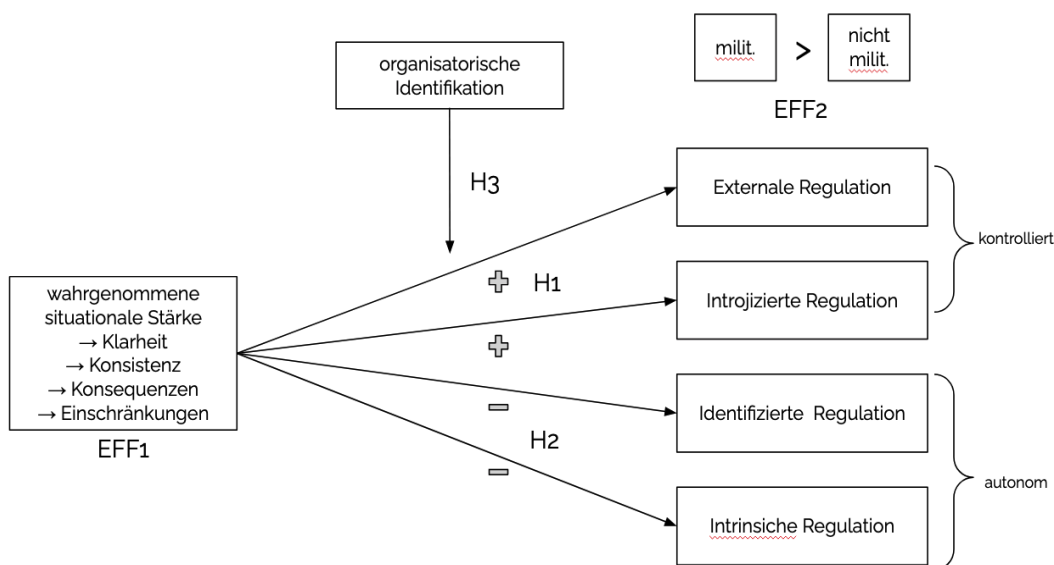
Die Motivation der Soldat:innen kann individuell unterschiedlich sein. Es wurden vier Motivationstypen identifiziert: ökonomische Motivation, soldatische Motivation, zivil-militärische Motivation und altruistische Motivation. Es bestehen unterschiedliche Gründe zum Eintritt in militärische Institutionen und die Motivation variiert individuell, aber diese Motivationstypen können als generelle Kategorien dienen, um die Motivation von Soldat:innen besser zu verstehen (Hirsch et al., 2009).

Jedoch gibt es noch keine Messungen über das Merkmal der intrinsischen und extrinsischen Arbeitsmotivation im militärischen Kontext oder Vergleiche darüber, ob militärisches Personal eine höhere Arbeitsmotivation als nicht-militärisches Personal aufweist (Lall et al., 1999). Deshalb wird die Frage ob militärisches Personal im Vergleich zu nicht-militärischem Personal eine höhere Arbeitsmotivation aufweist explorativ untersucht. Dabei wird sowohl die extrinsische als auch die intrinsische Motivation gemessen.

Explorative Forschungsfrage 2 (EFF2): *Weist militärisches Personal im Vergleich zu nicht-militärischem Personal eine höhere intrinsische bzw. extrinsische Arbeitsmotivation auf?*

Abbildung 1

Forschungsmodell.



6. Methode

Das folgende Kapitel überschneidet sich mit der Masterthesis von Lena Wallner.

Bei der Untersuchung handelt es sich um ein Projekt, welches von Julia Martinelli, Julia Schöllbauer und Lena Wallner bearbeitet wird. Dementsprechend erfolgte die Datenerhebung gemeinsam. Bei dem Projekt entstehen zwei Masterarbeiten von Julia Martinelli und Lena Wallner und eine wissenschaftliche Publikation von Julia Schöllbauer.

Für die Untersuchung wurde eine querschnittliche, quantitative Erhebung in Form eines Fragebogens beim österreichischen Bundesheer durchgeführt. Die Datenerhebung dauerte vom 22.03.2023 bis zum 07.04.2023. Die freiwillige Onlinebefragung wurde über LimeSurvey durchgeführt. Bei dieser wurden alle Bediensteten des österreichischen Bundesheers, ausgenommen Grundwehrdiener:innen, elektronisch eingeladen.

Zuerst gab es eine Einführung, welche Themen die Befragung beinhaltet, wie viel Zeit sie beanspruchen wird und was die Teilnehmer:innen erwartet. Außerdem wurden zu Beginn Hinweise zum Datenschutz vermittelt und auf die vertrauliche Behandlung der Daten und der Anonymität der Proband:innen hingewiesen. Außerdem wurde darauf hingewiesen, intuitiv zu antworten und jene Antwortalternative zu wählen, die am ehesten zutrifft.

Der erste Teil der Befragung umfasste den allgemeinen Teil zu den demographischen Daten. Es wurden personenbezogene Daten wie das Geschlecht (männlich/weiblich/divers) und das Alter erhoben. Folgende Daten in Bezug auf Arbeitsmerkmale wurden erhoben: Dienstzeit, Ebene (z.B. Einheit, MilKdo, Dion, Ämter, etc.), Dienstverhältnis (z.B. H1, A, B, C, etc.), Tätigkeitsbereich (militärische Tätigkeit, allgemeine Verwaltungstätigkeit, sonstige Tätigkeiten), Verwendung (z.B. KpKdt, Ref, etc.) und Inlands-, Auslands-, und/oder Assistenzeinsätze in den letzten zwölf Monaten. Außerdem gab es bei der Kategorie Verwendung eine freie Texteingabe, bei der die genaue Verwendung abgefragt wurde, um stichprobenartig überprüfen zu können, ob diese mit den Angaben zum Tätigkeitsbereich übereinstimmen. Zum Tätigkeitsbereich militärisch gehören beispielsweise (Unter)Offizier:innen, Kommandant:innen oder Sanitäter:innen. Zum allgemeinen Verwaltungsbereich (nicht-militärische Tätigkeiten) zählen unter anderem Referent:innen, Sachbearbeiter:innen, Psycholog:innen oder IT-Mitarbeiter:innen.

6.1. Stichprobe

Insgesamt erhielten 15879 Personen den Link zur Umfrage. Davon wurden $N = 880$ Fragebögen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 5,54 % entspricht. Von den ausgefüllten Fragebögen gaben 84,1 % der Proband:innen an, männlich zu sein, 15,5 % weiblich und 0,5 % divers (Tabelle 1). Das Alter der Teilnehmer:innen wurde in sechs Kategorien erhoben, wobei zu erkennen ist, dass der größte Teil der teilnehmenden Personen der höheren Alterskategorien zugehörig sind (Tabelle 2). In den Tabellen sind die Angaben des Geschlechts und des Alters auch, auf Basis der Angaben der Proband:innen, in die Tätigkeitsbereiche militärisch und nicht-militärisch eingeteilt. Von den 880 teilnehmenden Personen gaben 52,8 % an, im militärischen Bereich tätig zu sein, 27,1 % in der allgemeinen Verwaltung und 20,1 % in sonstigen Bereichen.

Die Bereiche „allgemeine Verwaltung“ und „sonstige Bereiche“ wurden zu der Kategorie „nicht-militärisch“ zusammengefasst, welche 47,2 % der Teilnehmer:innen ausmachen (Tabelle 1 & 2).

Tabelle 1

Relative Häufigkeiten des angegebenen Geschlechts und der Tätigkeit, N = 880.

N = 880	männlich	weiblich	divers	Gesamt
Militärisch	94,0 %	5,4 %	0,6 %	52,8 %
Nicht-militärisch	73 %	26,7 %	0,2 %	47,2 %
Gesamt	84,11 %	15,5 %	0,5 %	100%

Tabelle 2

Relative Häufigkeiten des Alters in Jahren und der Tätigkeit, N = 880.

N = 880	unter 24	24-30	31-41	42-50	51-59	Gesamt
Militärisch	1,9 %	12,3 %	19,6 %	25,6 %	29,7 %	52,8 %
Nicht-militärisch	3,6 %	10,4 %	16,4 %	22,7 %	32,8 %	47,2 %
Gesamt	2,7 %	14,1 %	32,2 %	56,4 %	87,5 %	100%

Außerdem wurden noch die Dienstjahre beim Bundesheer der Proband:innen abgefragt ($N = 865$). Zum Zeitpunkt der Befragung arbeiteten die Teilnehmer:innen im Schnitt 31,7 Jahre beim Bundesheer ($SD = 117,7$). Die letzten 12 Monate vor dem Zeitpunkt der Befragung befanden sich 20,6 % im Innlandseinsatz, 11,6 % im Auslandseinsatz und 18,9 % im Assistenzeinsatz bzw. einer Unterstützungsleistung COVID.

6.2. Erhebungsinstrumente

Im Folgenden werden die Skalen der gemessenen Variablen Situationale Stärke, Arbeitsmotivation und organisatorische Identifikation erklärt und analysiert.

6.2.1 Situationale Stärke

Die Situationale Stärke im Arbeitskontext wurde durch die *Situational Strength at Work Scale* von Meyer et al. (2014) in Form einer deutschen Übersetzung gemessen. Die Skala besteht aus den vier Facetten der Situationalen Stärke (Klarheit, Konsistenz, Einschränkungen und Konsequenzen), welchen jeweils sieben Items zugeordnet sind. Insgesamt umfasste der

Fragebogen also 28 Fragen, welche eine 5-Punkte-Likert-Skala („überhaupt nicht“, „eher nicht“, „teilweise“, „eher ja“ sowie „voll und ganz“) als Antwortformat haben.

Analyse der Skala

Die Faktorenanalyse wurde mithilfe von JASP durchgeführt, wobei die Maximum-Likelihood-Schätzung und die oblique Oblimin-Rotation verwendet wurden. Zunächst wurde der Kaiser-Meyer-Olkin-Wert der Situationalen Stärke berechnet, um die Eignung der Daten für eine Faktorenanalyse zu prüfen. Mit einem Wert von 0,92 sind die Daten für die Faktorisierung sehr gut geeignet.

Die Anzahl der Faktoren wurde anhand eines Scree-Plots und einer Parallelanalyse ermittelt. Die Ergebnisse der Parallelanalyse weisen deutlich auf eine Vier-Faktoren-Lösung hin, was mit den zuvor genannten vier Faktoren der Skala übereinstimmt.

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen, dass alle Items jeweils auf ihrem inhaltlich zugehörigen Faktor laden und es keine signifikanten Kreuzladungen gibt. Die Faktorladungen liegen alle oberhalb von 0,5, was als akzeptabel oder sogar gut angesehen wird (Field, 2005).

Insgesamt erklären die vier identifizierten Faktoren 54,2% der Varianz, was darauf hindeutet, dass diese Faktoren einen merklichen Anteil der beobachteten Variation in den gemessenen Merkmalen abdecken.

Die Reliabilität der einzelnen Subskalen ist ebenfalls beachtenswert. Die Subskala "Klarheit" zeigt eine hohe innere Konsistenz mit einem Cronbachs Alpha von 0,92. Ebenso weisen die Subskalen "Konsequenz" und "Konsistenz" gute Reliabilitätswerte auf, nämlich Cronbachs Alphas von 0,86 bzw. 0,88. Gleiches gilt für die Subskala "Einschränkung", die ebenfalls eine zuverlässige Messung mit einem Cronbachs Alpha von 0,88 aufweist. Insgesamt deuten diese Ergebnisse auf eine solide und gut funktionierende Faktorenstruktur hin, die eine zuverlässige und valide Messung der untersuchten Dimensionen ermöglicht.

6.2.2 Arbeitsmotivation

Die Arbeitsmotivation wurde mit der *Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)* von Gagné et al. (2015) getestet. Die Skala ist eine Methode zur Messung der Arbeitsmotivation, die sich von anderen Methoden unterscheidet, da sie die Motivation in Bezug auf die spezifische Tätigkeit oder Domäne analysiert, anstatt allgemeine Motivation für verschiedene Aufgaben innerhalb eines bestimmten Jobs zu messen. Es wurde beabsichtigt,

sich gegenüber früheren Skalen auf vier Arten zu verbessern: 1) es wird stärker auf den Aufwand fokussiert, den Menschen in ihre Arbeit stecken, anstatt zu fragen, warum sie eine Aktivität ausüben, 2) es werden sowohl Annäherungs- als auch Vermeidungsmotive bei externer und introjizierter Regulierung berücksichtigt, 3) es enthält Unterskalen für identifizierte Regulierung und 4) es beinhaltet eine Fünf-Faktoren-Struktur.

Es wurde gezeigt, dass Modelle, die die Subskala zur integrierten Regulation enthalten, statistisch kaum von identifizierten und intrinsischen Motivationssubskalen getrennt betrachtet werden können. Assoziationen zwischen integrierter Regulierung und dem individuellen Wohlbefinden, den Einstellungen und der Arbeitsleistung der Mitarbeiter:innen überschneiden sich fast immer mit Ergebnissen zu identifizierter und intrinsischer Motivation. Die integrierte Regulation stellt lediglich eine Steigerung zur identifizierten Regulation dar, unterscheidet sich ansonsten aber nicht maßgeblich (Gagné et al., 2015; Van den Broeck et al., 2021). Aus diesem Grund wurde auf die Skala der integrierten Regulation in meiner Masterarbeit nicht näher eingegangen und im Forschungsmodell ausgelassen.

Die übergeordnete Frage der Skala der Arbeitsmotivation lautet: „Warum bemühen Sie sich oder würden Sie sich um Ihren derzeitigen Job bemühen?“ und beinhaltet folgende Antwortmöglichkeiten: 1 = „überhaupt nicht“, 2 = „sehr wenig“, 3 = „wenig“, 4 = „mäßig“, 5 = „stark“, 6 = „sehr stark“, 7 = „ganz und gar“.

Eine beispielhafte Antwort für die Dimension der Extrinsischen Regulation wäre „Um die Anerkennung anderer zu bekommen (z. B. des Vorgesetzten, der Kolleg:innen, der Familie, der Kund:innen ...)“. Für die Introjizierte Regulation wäre die Aussage „Weil ich mir selbst beweisen muss, dass ich es kann.“ eine mögliche Antwortalternative. Die Identifizierte Regulation beinhaltet das Beispielitem „Weil ich es persönlich für wichtig halte, mich in diesem Beruf anzustrengen.“ Ein beispielhaftes Item für die Intrinsische Motivation wäre die Antwortmöglichkeit „Weil das, was ich in meiner Arbeit tue, spannend ist.“

Analyse der Skala

Die Voraussetzungen für die Faktorenanalyse wurden überprüft, und die Kaiser-Meyer-Olkin-Statistik (K-M-O) ergab einen Wert von 0,83. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die vorliegenden Daten sehr gut für eine Faktorisierung geeignet sind. Die hohe K-M-O-Statistik bestätigt die Angemessenheit der Daten für die Durchführung der Faktorenanalyse.

Die Bestimmung der optimalen Anzahl an Faktoren wurde durch die Auswertung des Scree-Plots und die Durchführung einer Parallelanalyse durchgeführt. Der Scree-Plot zeigte eine gewisse Uneindeutigkeit hinsichtlich der Anzahl der Faktoren, während die Parallelanalyse eindeutig auf eine *Drei-Faktoren-Lösung* hindeutete. Es ist wichtig zu erwähnen, dass die Skala ursprünglich von vier Faktoren ausging, jedoch wurde der fünfte Faktor wie bereits erwähnt nicht erhoben oder berücksichtigt.

In Anbetracht der Ergebnisse der Parallelanalyse und des Scree-Plots wurde letztendlich entschieden, dass eine Drei-Faktoren-Lösung für die vorliegenden Daten angemessener ist. Es sollte jedoch angemerkt werden, dass die ursprünglich vorgesehene Anzahl von Faktoren nicht vollständig umgesetzt werden konnte, da der fünfte Faktor nicht erhoben wurde.

Die Ladungsmuster der Faktorenanalyse ergaben folgende Ergebnisse: Die Items Intro1, Intro2, Iden1, Iden2 und Iden3, welche ursprünglich der Subskala „Introjektion“ zugeordnet wurden, laden auf den ersten Faktor, der als "Intro & Iden" bezeichnet wird. Die Items Intrin1, Intrin2 und Intrin3, welche der Subskala „Identifikation“ angehörten, laden auf den zweiten Faktor mit der Bezeichnung "Intrin". Auf den dritten Faktor, genannt "Extr", laden die Items Extr1, Extr2 und Extr3.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Items Extr4 und Intro3 keine ausreichenden Ladungen auf irgendeinen der Faktoren ($< 0,5$) aufweisen. Daher wurden diese beiden Items aus der weiteren Analyse ausgeschlossen, um die Interpretation der Faktorenanalyse zu verbessern und die Faktorenaufteilung klarer zu gestalten.

Insgesamt liefert die Faktorenanalyse somit ein deutliches Bild von drei identifizierten Faktoren, die die zugrundeliegende Struktur der gemessenen Merkmale am besten repräsentieren: "Intro & Iden", "Intrin" und "Extr".

Die Faktorenanalyse ergab, dass die drei identifizierten Faktoren insgesamt 53,8% der Varianz in den beobachteten Merkmalen erklären können. Die Reliabilität der einzelnen Subskalen ist wie folgt: Die Subskala "Intro & Iden" weist eine hohe innere Konsistenz auf, da ihr Cronbachs Alpha bei 0,86 liegt. Ebenso zeigt die Subskala "Intrinsisch" eine sehr gute Zuverlässigkeit mit einem Cronbachs Alpha von 0,90. Die Subskala "Extrinsisch" weist eine etwas niedrigere Reliabilität auf, da ihr Cronbachs Alpha 0,61 beträgt, was aber immer noch als ausreichend angenommen werden kann.

6.2.3 Identifikation mit der Organisation

Die *Identifikation mit der Organisation* wird mithilfe der *Organizational Identification Scale* bestehend aus sechs Items erfasst. Die Fragen in dem Fragebogen zu der organisatorischen Identifikation werden mit standardisierten Antwortskalen präsentiert, wie einer fünfstufigen Skala mit den Endpunkten "stimme gar nicht zu" und "stimme voll zu". So können die Teilnehmer:innen ihre Einstellungen und Gefühle gegenüber der Organisation auf eine genau definierte Weise bewerten. Ein Beispielimitem wäre die Aussage „Erfolge meiner [Gruppe] sind meine persönlichen Erfolge.“

Analyse der Skala

Die Voraussetzungen für die Faktorenanalyse wurden geprüft und ergaben eine Kaiser-Meyer-Olkin-Statistik (KMO) von 0,79. Dies deutet darauf hin, dass die vorliegenden Daten ausreichend gut für eine Faktorisierung geeignet sind. Die Anzahl der Faktoren wurde sowohl anhand des Scree-Plots als auch der Parallelanalyse bestimmt, wobei beide Methoden einen Faktor als angemessene Lösung anzeigen.

Die Ladungen der Items auf den Faktor sind als akzeptabel oder gut einzustufen, da sie alle über 0,5 liegen, was den Kriterien von Field (2005) entspricht. Insgesamt erklärt der identifizierte Faktor 45,8% der Gesamtvarianz, was einen merklichen Teil der beobachteten Variation in den Merkmalen abdeckt. Die Reliabilität der Faktoren ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,89 als sehr gut zu bewerten (Tabelle 3).

Zusammenfassend weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Faktorenanalyse die angenommene Faktorenstruktur unterstützt und der identifizierte Faktor eine hohe interne Konsistenz aufweist, um die untersuchten Merkmale angemessen zu repräsentieren.

Tabelle 3

Reliabilitäten der angewendeten Messinstrumente.

Skala	Facette/Subskala	Cronbachs-Alpha
Organizational identification Scale	Identifikation mit der Organisation	.89
Multidimensional Work	Intro & Iden	.86
Motivation Scale	Intrinsisch	.90
	Extrinsisch	.61

Situational Strength at	Klarheit	.92
Work Scale	Konsistenz & Einschränkung	.88
	Konsequenzen	.86

7. Ergebnisse

Bei der Auswertung der Hypothesen 3a und 3b wurde eine Moderation durchgeführt, die mithilfe des PROCESS v4.2 Macros in SPSS untersucht wurde. Das Modell der klassischen Moderation wurde gewählt, um die Interaktionseffekte zu untersuchen. Zur Berücksichtigung von Heteroskedastizität wurde die Huber-White Heteroskedastizitätskorrektur angewendet, um robuste Ergebnisse zu erhalten. Um mögliche Multikollinearität zu reduzieren und eine interpretierbare Intercept-Schätzung zu gewährleisten, wurden alle metrischen Variablen zentriert.

Um den Moderationseffekt zu analysieren, wurden einfache Steigungen (simple slopes) berechnet und grafisch dargestellt. Dadurch konnte der Zusammenhang zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen für drei Werte des Moderators veranschaulicht werden. Die Ergebnisse wurden in den jeweiligen Ausgaben mit Diagrammen präsentiert, um die Moderationseffekte besser zu verdeutlichen.

Hypothese 1

Die *erste Hypothese* besagt, dass eine positive Korrelation zwischen wahrgenommener Situationaler Stärke und kontrollierter Arbeitsmotivation besteht. Die Berechnung zur Überprüfung der Hypothese erfolgte mithilfe einer Pearson Korrelation. Die Testung erfolgte einseitig, da es sich um eine gerichtete Hypothese handelt.

Die Voraussetzungen wurden anhand von Histogrammen zur Überprüfung der Normalverteilung und einem Streudiagramm zur Identifizierung von Ausreißern und dem linearen Zusammenhang überprüft. Demnach war die Normalverteilung sowohl bei der Situationalen Stärke bei $N = 880$ ($M = 3,06$; $SD = ,486$) als auch bei der kontrollierten Arbeitsmotivation bei $N = 874$ ($M = 2,79$; $SD = ,683$) gegeben. Die Pearson-Korrelation zwischen den Variablen zeigt einen signifikanten, wenn auch schwachen (Cohen, 1977) Zusammenhang ($r = ,175$; $p < ,001$).

Die Ergebnisse bestätigen Hypothese 1: Es besteht eine positive Beziehung zwischen der wahrgenommenen Situationalen Stärke und der kontrollierten Arbeitsmotivation. Mit

zunehmender wahrgenommener Situationaler Stärke steigt auch die Wahrnehmung der kontrollierten Arbeitsmotivation.

Hypothese 2

Hypothese 2 besagt, dass die wahrgenommene Situationale Stärke und autonome Arbeitsmotivation negativ miteinander korrelieren. Die Berechnung erfolgte mit einer Korrelationsanalyse nach Pearson.

Die Prüfung der Voraussetzungen erfolgte durch die Analyse von Histogrammen zur Überprüfung der Normalverteilung und eines Streudiagramms, um mögliche Ausreißer und den linearen Zusammenhang zu untersuchen. Bei der autonomen Arbeitsmotivation sind bei $N = 876$ ($M = 3,95$; $SD = ,855$) normalverteilte, sowie hohe durchschnittliche Werte zu erkennen. Die Ergebnisse der Pearson-Korrelation zeigen einen kleinen, signifikant positiven Zusammenhang ($r = ,231$; $p < ,001$).

Die zweite Hypothese wurde nicht bestätigt: Die zweite Hypothese wurde nicht bestätigt, da entgegen der Annahme ein positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Situationalen Stärke und der wahrgenommenen autonomen Arbeitsmotivation besteht. Das bedeutet, dass Teilnehmer:innen, die eine höhere wahrgenommene Situationale Stärke haben, auch eine durchschnittlich höhere wahrgenommene autonome Arbeitsmotivation aufweisen.

Hypothese 3

Hypothese 3 wurde in zwei Teile aufgegliedert. Hypothese 3a besagt, dass die organisatorische Identifikation den positiven Zusammenhang von Situationaler Stärke und kontrollierter Arbeitsmotivation moderiert indem der Zusammenhang abgeschwächt wird. Hypothese 3b hingegen geht davon aus, dass die organisatorische Identifikation den negativen Zusammenhang von Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation moderiert, indem der Zusammenhang gestärkt wird.

Zur Überprüfung der Hypothese 3a wurde eine Moderationsanalyse mittels SPSS PROCESSv.4.0 durchgeführt (siehe Abbildung 2). Das gesamte Modell, das die Haupteffekte von Situationaler Stärke und organisatorischer Identifikation sowie ihre Interaktion einschließt, ist statistisch signifikant, $F(3, 870) = 35,34$; $p < ,001$. Dies bedeutet, dass die Kombination

dieser Variablen eine signifikante Vorhersage für die kontrollierte Arbeitsmotivation liefert. Das Modell erklärt insgesamt 12,15% der Varianz in der kontrollierten Arbeitsmotivation. Da der Interaktionsterm signifikant ist ($p = 0,039$), kann von einer signifikanten Moderation gesprochen werden. Dies bedeutet, dass der Zusammenhang zwischen Situationaler Stärke und kontrollierter Arbeitsmotivation signifikant von der organisatorischen Identifikation beeinflusst wird.

Hypothese 3a wurde nicht bestätigt: Entgegen der ursprünglichen Annahme verstärkt der Moderator tatsächlich den Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen (Situationale Stärke und organisatorische Identifikation) und der kontrollierten Arbeitsmotivation. Der Koeffizient der Interaktion, der bei 0,073 liegt, zeigt an, dass eine hohe Ausprägung der organisatorischen Identifikation den bestehenden positiven Zusammenhang zwischen der Situationalen Stärke und der kontrollierten Arbeitsmotivation weiter verstärkt.

Tabelle 4

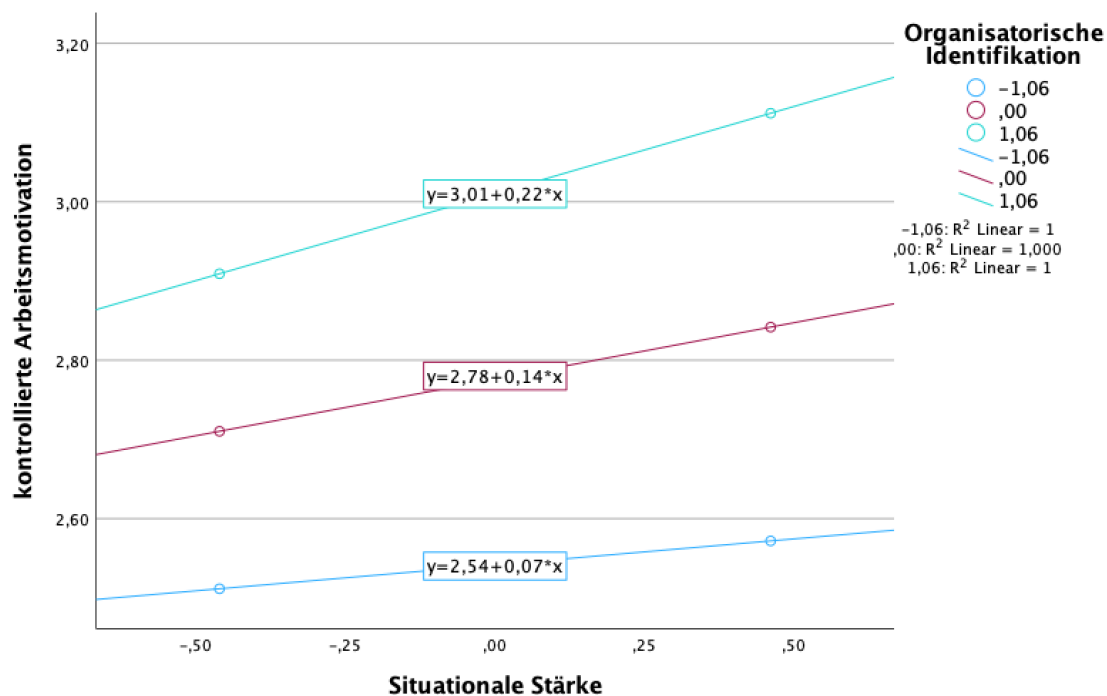
Ergebnisse der Überprüfung von Hypothese 3a mit der organisatorischen Identifikation als Moderator und kontrollierter Arbeitsmotivation als abhängige Variable (Gesamtmodell).

Prädiktor	Modell R^2	Änderung R^2	F(df1, df2)	p-Wert
Situationale Stärke	,35*	,12	35,34(3, 870)	,00

Anmerkung. * $p < ,001$

Abbildung 2

Moderation der organisatorischen Identifikation auf die Verbindung von Situationaler Stärke zur kontrollierten Arbeitsmotivation (Hypothese 3a).



Hypothese 3b wurde ebenfalls mithilfe einer Moderationsanalyse mittels SPSS PROCESSv.4.0 durchgeführt (siehe Abbildung 3). Die Hypothese wurde nicht in ihrer ursprünglichen Form getestet, da kein negativer Zusammenhang festgestellt wurde. Stattdessen wurde eine explorative Untersuchung durchgeführt, um zu untersuchen, ob die organisatorische Identifikation den positiven Zusammenhang zwischen Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation moderiert.

Das gesamte Modell, das die Haupteffekte von Situationaler Stärke, organisatorischer Identifikation und ihre Interaktion umfasst, ist statistisch signifikant $F(3, 872) = 30,80$; $p < ,001$. Dies deutet darauf hin, dass die Kombination dieser Variablen eine signifikante Vorhersage für die autonome Arbeitsmotivation ermöglicht. Das Modell erklärt insgesamt 13,44% der Varianz in der autonomen Arbeitsmotivation.

Da der Interaktionsterm signifikant ist ($p < 0,001$), kann von einer signifikanten Moderation gesprochen werden. Dies bedeutet, dass die Beziehung zwischen Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation nicht für alle Ausprägungen des Moderators gleich ist, sondern durch die organisatorische Identifikation beeinflusst wird. Infolgedessen werden die Haupteffekte nicht mehr interpretiert, da der Fokus auf der Moderation liegt.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Moderator den Zusammenhang verstärkt, was bedeutet, dass bei höheren Werten von organisatorischer Identifikation der Zusammenhang zwischen

Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation stärker ist. Der Koeffizient der Interaktion beträgt 0,14, was darauf hindeutet, dass die kombinierte Wirkung von Situationaler Stärke und organisatorischer Identifikation eine verstärkte Auswirkung auf die autonome Arbeitsmotivation hat (Abb. 3).

Tabelle 5

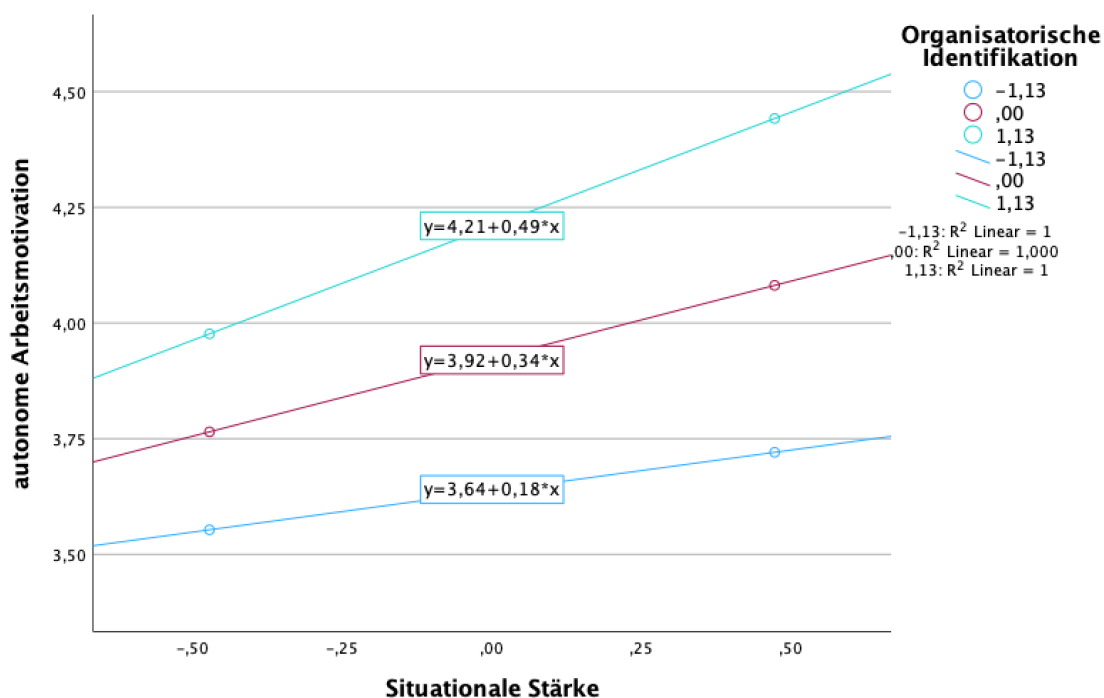
Ergebnisse der Überprüfung von Hypothese 3b mit der organisatorischen Identifikation als Moderator und autonomer Arbeitsmotivation als abhängige Variable (Gesamtmodell).

Prädiktor	Modell R ²	Änderung R ²	F(df1, df2)	p-Wert
Situationale Stärke	,37*	,13	30,80(3, 872)	,00

Anmerkung. * $p < ,001$

Abbildung 3

Moderation der organisatorischen Identifikation auf die Verbindung von Situationaler Stärke zur autonomen Arbeitsmotivation (Hypothese 3b).



Erste explorative Forschungsfrage

Die erste explorative Fragestellung lautet „Wie wirkt sich jede einzelne der vier Facetten der Situationalen Stärke auf die Arbeitsmotivation aus?“. Zur Überprüfung der Fragestellung wurde mithilfe von SPSS eine Korrelationsmatrix erstellt. Jede einzelne der vier Facetten von Situationaler Stärke wurde sowohl mit der autonomen als auch mit der kontrollierten Arbeitsmotivation korreliert.

Die Ergebnisse legen nahe, dass sich die Facette Klarheit positiv sowohl auf die autonome ($r = ,305$; $p < ,001$) als auch auf die kontrollierte Arbeitsmotivation ($r = ,196$; $p < ,001$) auswirkt. Auf die gesamte Arbeitsmotivation ($r = ,313$; $p < ,001$) und die Faktoren Intro_Iden ($r = ,240$; $p < ,001$), Intrin ($r = ,331$; $p < ,001$) und Extrin ($r = ,114$; $p < ,001$) gibt es ebenfalls einen positiv signifikanten Zusammenhang. Die Dimension Konsequenz hängt positiv mit der autonomen ($r = ,182$; $p < ,001$) und kontrollierten Arbeitsmotivation ($r = ,160$; $p < ,001$) zusammen. Konsistenz und autonome Arbeitsmotivation weisen einen positiven Zusammenhang auf ($r = ,248$; $p < ,001$), genauso auch Konsistenz und kontrollierte Arbeitsmotivation ($r = ,160$; $p < ,001$). Die Dimension Einschränkung hingegen wirkt sich negativ auf die autonome ($r = -,295$; $p < ,001$) Arbeitsmotivation aus. Eine negative Auswirkung der Dimension Einschränkung besteht ebenfalls bei dem Gesamtscore der Arbeitsmotivation ($r = -,228$; $p < ,001$), bei dem Faktor Intro_Iden ($r = -,203$; $p < ,001$) und dem Faktor Intrin ($r = -,307$; $p < ,001$).

Zusätzlich wurde zur Überprüfung eine multiple lineare Regression durchgeführt. Das Gesamtmodell zur Vorhersage der autonomen Arbeitsmotivation ist signifikant, $F(4, 871) = 48.66$, $p < ,001$.. Bei genauerer Betrachtung der einzelnen Prädiktoren, wird festgestellt, dass die Facetten "Klarheit", "Konsequenz" und "Einschränkung" alle signifikante Vorhersagen für die autonome Arbeitsmotivation darstellen.

Eine Erhöhung der Klarheit um eine Einheit führt bei Konstanthalten der anderen Prädiktoren zu einer durchschnittlichen Zunahme der autonomen Arbeitsmotivation um 0,136. Gleichzeitig bewirkt eine Erhöhung der Konsequenz um eine Einheit eine durchschnittliche Steigerung der autonomen Arbeitsmotivation um 0,224. Andererseits führt eine Erhöhung der Einschränkung um eine Einheit zu einer Abnahme der autonomen Arbeitsmotivation um 0,282 Einheiten.

Zusammenfassend zeigen diese Ergebnisse, dass die vier Facetten der Situationalen Stärke insgesamt 17.9% der Varianz in der kontrollierten Arbeitsmotivation erklären können.

Zweite explorative Forschungsfrage

Die zweite explorative Fragestellung „Weist militärisches Personal im Vergleich zu nicht-militärischem Personal eine höhere Arbeitsmotivation auf?“ wurde anhand eines *t*-Tests in SPSS überprüft.

Die Ergebnisse legen nahe, dass es eine signifikante Unterscheidung in der autonomen Arbeitsmotivation zwischen militärischem und nicht-militärischem Personal gibt ($p = .004$). Die beiden Gruppen weichen in Bezug auf ihre Arbeitsmotivation signifikant voneinander ab. Die Effektstärke von $d = 0.20$ deutet darauf hin, dass der Unterschied zwar statistisch signifikant ist, aber eher als klein bis moderat betrachtet werden kann.

Hingegen konnten bei der kontrollierten Arbeitsmotivation und der gesamten Arbeitsmotivation keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen festgestellt werden. Militärisches und nicht-militärisches Personal unterscheiden sich in Bezug auf die kontrollierte Motivation und die gesamte Arbeitsmotivation nicht signifikant voneinander.

Neben den oben genannten Ergebnissen wurde auch eine signifikante negative Korrelation der Gruppenzugehörigkeit mit dem Faktor "Intro_Iden" ($r = -.071$; $p = .035$) und dem Faktor "Intrin" ($r = -.088$; $p = .009$) gefunden. Dies deutet darauf hin, dass eine Veränderung der Variable von militärisch zu nicht-militärisch mit einer Abnahme dieser Faktoren in Zusammenhang steht.

Zusätzlich wurden die Facetten Situationaler Stärke zwischen den beiden Gruppen verglichen. Es wurden signifikante Unterschiede festgestellt, wobei immer zweiseitige *p*-Werte verwendet wurden, da keine spezifischen Hypothesen bezüglich der Richtung des Unterschieds vorlagen.

Es zeigte sich ein hochsignifikanter Unterschied ($t = 7,22$, $p < ,001$) zwischen der militärischen und nicht-militärischen Gruppe in der Facette Konsequenz. Der Effekt war mittelgroß ($d = ,49$), was darauf hindeutet, dass die militärische Gruppe in Bezug auf die Konsequenz in ihren Handlungen signifikant stärker agierte als die nicht-militärische Gruppe.

Auch in Bezug auf die Facette Einschränkung gab es einen signifikanten Unterschied ($t = 2,72$, $p = ,007$) zwischen den Gruppen. Der Effekt war allerdings klein ($d = ,185$), was darauf hindeutet, dass die militärische Gruppe nur geringfügig stärker eingeschränkt war als die nicht-militärische Gruppe.

Der Gesamtscore zeigte ebenfalls einen signifikanten Unterschied ($t = 4,32$, $p < ,001$) zwischen den Gruppen. Der Effekt war hierbei ebenfalls klein ($d = ,291$), was darauf hindeutet, dass die militärische Gruppe insgesamt eine etwas höhere situationale Stärke aufwies als die nicht-militärische Gruppe.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die militärische Gruppe in den untersuchten Facetten der situationalen Stärke (Konsequenz, Einschränkung und Gesamtscore) im Vergleich zur nicht-militärischen Gruppe signifikant höhere Ausprägungen aufwies. Die Effektstärken waren dabei größtenteils im kleinen bis mittleren Bereich.

Tabelle 5

Ergebnisse der explorativen Testung der Gruppenunterschiede der Situationalen Stärke zwischen dem militärischem und nicht-militärischem Tätigkeitsbereich.

Facetten	t-Wert	Mitt. Diff. [95%-KI]	Effektgröße d
Gesamtscore	$t(878) = 4,32^*$	,14 [,076; ,20]	,29
Klarheit	$t(878) = ,79$	,05 [-,08; ,19]	,05
Konsistenz	$t(878) = -1,39$	-,08 [-,19; ,03]	,49
Konsequenz	$t(878) = 7,22^*$	,43 [,32; ,55]	,49
Einschränkungen	$t(878) = 2,72^{**}$	,15 [,04; ,26]	,19

Anmerkung. * $p < ,001$; ** $p = ,007$

Alter

Zusätzlich sollte explorativ erhoben werden, wie der Faktor Alter mit den verschiedenen Variablen zusammenhängt. Ältere Teilnehmer:innen wiesen signifikant positiv höhere Werte im Bereich der organisatorischen Identifikation auf ($r = ,121$, $p < ,001$), was bedeutet, dass ältere Mitarbeiter:innen eine stärkere Identifikation mit der Organisation aufweisen.

Kontrollierte Arbeitsmotivation zeigt eine signifikant negative Korrelation mit dem Alter ($r = -,117$; $p < ,001$), was darauf hinweist, dass ältere Mitarbeiter:innen weniger kontrollierte Arbeitsmotivation haben.

Autonome Arbeitsmotivation hingegen korreliert signifikant positiv mit dem Alter ($r = ,163$; $p < ,001$). Ältere Mitarbeiter:innen zeigen demnach höhere Werte in der autonomen Motivation in ihrer Arbeit.

Die Faktoren Intro_Iden und Intrin zeigen ebenfalls eine signifikant positive Korrelation mit dem Alter ($r = ,088$, $p = ,010$ und $r = ,167$; $p < ,001$), während der Faktor Extrin eine signifikant negative Korrelation mit dem Alter aufweist ($r = -,127$; $p < ,001$).

8. Diskussion

Das Ziel der Masterarbeit bestand darin, den Zusammenhang zwischen Situationaler Stärke und der Arbeitsmotivation anhand einer Stichprobe des österreichischen Bundesheeres zu untersuchen. Tiefergehend wurde das Konzept der Arbeitsmotivation in verschiedene Facetten aufgeteilt, nämlich externale, introjizierte, identifizierte und intrinsische Regulation. Zusätzlich sollte der Einfluss der organisatorischen Identifikation auf den Zusammenhang zwischen Situationaler Stärke und Facetten der Arbeitsmotivation überprüft werden. Explorativ war geplant, die Auswirkung der einzelnen Facetten Situationaler Stärke auf die Dimensionen der Arbeitsmotivation zu prüfen. Der Unterschied zwischen den militärischen und nicht-militärischen Mitarbeiter:innen sollte ebenfalls explorativ erhoben werden.

Basierend auf der Literatur hat sich herausgestellt, dass autonome Arbeitsmotivation, sowohl in Form von intrinsischer als auch introjizierter Regulation, einen positiven Effekt auf sowohl Leistung als auch Qualität der Arbeit hat. Darüber hinaus wird die Arbeit als erfüllend wahrgenommen, was sich positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen auswirkt. In diesem Kontext könnte ein Zusammenhang zwischen Situationaler Stärke und Arbeitsmotivation als Ansatzpunkt dienen, um die Arbeitsmotivation durch Maßnahmen zur Steigerung der Situationalen Stärke zu beeinflussen. Dies könnte wiederum sowohl das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz als auch die Qualität der Arbeit verbessern.

Zuerst wurde der Zusammenhang zwischen wahrgenommener Situationaler Stärke und kontrollierter Arbeitsmotivation betrachtet. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine höhere wahrgenommene Situationale Stärke mit höheren Werten in der kontrollierten Arbeitsmotivation einhergehen. Die Ergebnisse sind in Übereinstimmung mit früheren Studien, die ebenfalls eine Verbindung zwischen der Wahrnehmung von Situationaler Stärke und der Arbeitsmotivation festgestellt haben (Meyer & Dalal, 2009).

Es ist anzumerken, dass die vorliegende Studie zwar einen statistisch signifikanten Zusammenhang aufzeigt, jedoch ist der Korrelationskoeffizient als eher gering einzustufen ($r = ,175$). Dies könnte damit in Zusammenhang stehen, dass die situationalen Faktoren zwar

einen Einfluss auf die kontrollierte Arbeitsmotivation haben, jedoch möglicherweise auch andere Faktoren eine bedeutsame Rolle spielen.

Die Annahme, dass die wahrgenommene Situationale Stärke und autonome Arbeitsmotivation negativ miteinander korrelieren, wurde zwar signifikant widerlegt, jedoch in die entgegengesetzte Richtung. Entgegen der ursprünglichen Annahme, dass die Autonomie durch hohe Situationale Stärke eingeschränkt wird (Smithikrai, 2008), deuten die Befunde darauf hin, dass eine höhere wahrgenommene Situationale Stärke mit einer erhöhten autonomen Arbeitsmotivation einhergeht.

Diese unerwarteten Ergebnisse erfordern auch aufgrund des als gering bis mittel einzustufende Korrelationswertes ($r = ,231$) eine sorgfältige Interpretation und könnten wichtige Auswirkungen auf das Verständnis der Zusammenhänge zwischen Situationaler Stärke und Arbeitsmotivation haben:

1. Starke Situationen stärken das Gefühl von Sicherheit und Vertrauen.

Möglicherweise könnte eine als stark wahrgenommene Situation zu einem Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens bei den Mitarbeiter:innen führen. Dadurch könnten sie eher bereit sein, eigenständig und autonom zu handeln, da sie wissen, dass ihre Handlungen und Entscheidungen in dieser Umgebung positiv unterstützt werden. Dies könnte die intrinsische Motivation fördern, da die Mitarbeiter:innen dadurch das Gefühl bekommen, dass ihrer Arbeit Wertschätzung entgegengebracht wird und einen bedeutsamen Beitrag leistet (Deci & Ryan, 1993).

2. Starke Situationen stärken das Gefühl von Kontrolle.

Eine alternative Erklärung könnte darin liegen, dass in einer als stark wahrgenommenen Situation klare Strukturen und Erwartungen vorhanden sind. Dies würde dazu führen, dass die Mitarbeiter:innen sich sicherer fühlen und ein Gefühl der Kontrolle über ihre Arbeit entwickeln, da sie genau wissen, was von ihnen erwartet wird. Dieses Gefühl der Kontrolle könnte die intrinsische Motivation stärken, da die Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, dass sie einen Einfluss auf ihre Arbeit und deren Ergebnisse haben (Meyer et al., 2010; Mullins & Cummings, 1999).

3. Die verschiedenen Dimensionen Situationaler Stärke messen unterschiedliche Facetten.

Explorativ wurden die einzelnen Facetten Situationaler Stärke und ihre Korrelationen mit den Dimensionen der Arbeitsmotivation betrachtet. Hierbei fällt auf, dass die Dimensionen "Konsistenz", "Konsequenz" und "Klarheit" positiv sowohl mit kontrollierter als auch autonomer Arbeitsmotivation sowie mit den Faktoren "Intro_Iden", "Intrin" und "Extrin" korrelieren. Die Facette "Einschränkung" hingegen korreliert negativ mit der autonomen Arbeitsmotivation und den Faktoren "Intro_Iden", "Intrin" und "Extrin".

Der folgende Absatz überschneidet sich mit der Masterthesis von Lena Wallner. Hinsichtlich dieser Beobachtung ist festzustellen, dass die Items der Dimension *Einschränkung* sich inhaltlich von denen der anderen drei Facetten unterscheiden, da die Aussagen der Facette Einschränkung eine höhere Situationale Stärke darstellen als die der anderen drei Facetten. Zwei Beispielsätze der Dimension Einschränkung wären "Bei dieser Arbeit werden Mitarbeiter davon abgehalten, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen" oder "Bei dieser Arbeit verhindern Vorschriften, dass Mitarbeiter ihre Dinge auf eigene Art und Weise tun können." Hingegen wären Items der anderen Kategorien etwas schwächer formuliert, beispielsweise "Bei dieser Arbeit erhält man konkrete Informationen über seine beruflichen Verantwortlichkeiten" (Klarheit) oder "Bei dieser Arbeit bleiben Arbeitsabläufe über die Zeit hinweg gleich" (Konsistenz).

In Bezug auf die Hypothesen ergibt sich mit diesen Erkenntnissen folgende Interpretation: Eine höhere wahrgenommene Einschränkung in der Arbeit führt zu einer geringeren autonomen Arbeitsmotivation sowie zu einer geringeren intrinsischen, introjizierten und identifizierten Motivation. Auf die kontrollierte und extrinsische Motivation hingegen scheinen Einschränkungen keine Auswirkung zu haben. Fühlen sich Mitarbeiter:innen eingeschränkt in ihrem Tun und Handeln, sind sie weniger motiviert und erbringen demnach schlechtere Leistungen. Erhalten sie hingegen klare Anweisungen (Klarheit), spüren Konsequenzen, wenn sie beispielsweise einen Fehler gemacht haben (Konsequenz) oder haben konsistente Arbeitsabläufe (Konsistenz), wirkt sich das positiv auf alle Dimensionen der Arbeitsmotivation aus.

Die Annahme, dass die organisatorische Identifikation den Zusammenhang von Situationaler Stärke und kontrollierter Arbeitsmotivation abschwächt, wurde nicht bestätigt. Die Moderationsanalyse liefert interessante Erkenntnisse bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Situationalen Stärke, organisatorischer Identifikation und kontrollierter Arbeitsmotivation. Die Ergebnisse legen nahe, dass die organisatorische Identifikation den positiven Zusammenhang zwischen Situationaler Stärke und kontrollierter Arbeitsmotivation

nicht abschwächt, sondern verstärkt. Die berechnete Varianzaufklärung von 12,15% deutet darauf hin, dass etwa 12,15% der Variation in der kontrollierten Arbeitsmotivation durch die Kombination von Situationaler Stärke und organisatorischer Identifikation erklärt werden kann. Dies unterstreicht die Bedeutung dieser beiden Faktoren für die Vorhersage der kontrollierten Arbeitsmotivation.

Die ursprüngliche Hypothese, dass die organisatorische Identifikation den negativen Zusammenhang von Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation moderiert, indem der Zusammenhang gestärkt wird, wurde wie bereits angesprochen, nicht in der ursprünglichen Version getestet, da die zweite Hypothese nicht bestätigt wurde. Die Moderation der organisatorischen Identifikation des positiven Zusammenhangs zwischen Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation wurde bestätigt.

Die Identifikation mit der Organisation scheint somit essentiell zu sein, wenn es darum geht, wie Mitarbeiter:innen autonome Arbeitsmotivation in Abhängigkeit von der wahrgenommenen Situationalen Stärke aufbauen. Es könnte angenommen werden, dass Mitarbeiter:innen, die eine starke Bindung zur Organisation haben, trotz einer als stark wahrgenommenen Situation weiterhin ein hohes Maß an autonomer Motivation in ihrer Arbeit aufweisen. Möglicherweise fühlen sie sich durch die Organisation unterstützt und ermutigt, ihre eigenen Ideen und Fähigkeiten einzubringen, was wiederum ihre intrinsische Motivation fördert.

Darüber hinaus zeigt die organisatorische Identifikation eine signifikant positive Korrelation ($p < ,001$) mit allen Subskalen der Situationalen Stärke, mit Ausnahme von Einschränkung, bei der keine signifikante Beziehung festgestellt wurde ($p = ,567$). Auch dieser Befund legt nahe, dass die Einschränkungsfaktoren in der Arbeitsumgebung möglicherweise eine besondere Rolle spielen und sich von den anderen Aspekten der Situationalen Stärke abheben.

Insbesondere die Betonung dieses Aspekts könnte darauf hinweisen, dass eine als einschränkend wahrgenommene Arbeitsumgebung einen bedeutenden Einfluss auf die organisatorische Identifikation und möglicherweise auch auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter:innen hat. Es ist anzunehmen, dass Einschränkungen in der Arbeitsgestaltung und Entscheidungsfreiheit möglicherweise das Gefühl der Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation beeinträchtigen könnten (Grote, 2012).

Einfluss von Tätigkeitsbereich und Alter

Mitarbeiter:innen aus dem nicht-militärischen Tätigkeitsbereich weisen geringere Werte in allen Variablen Situationaler Stärke auf. Genauso verhält es sich mit der organisatorischen Identifikation und Facetten der Arbeitsmotivation. Nicht-militärisches Personal könnte also im Vergleich mit militärischem Personal eine schwächere Bindung an die Organisation und geringere intrinsische Motivation aufweisen. Studien haben gezeigt, dass militärisches Personal ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl sowie eine höhere Identifikation mit Werten und Normen aufweist (Pearson & Baumann, 1988). Außerdem werden Werte wie Loyalität, Pflichtbewusstsein und Respekt als wichtige Charaktereigenschaften im militärischen Kontext betrachtet (Boe et al., 2018). Dies könnte als Erklärung dafür dienen, dass nicht-militärische Teilnehmer:innen sich weniger stark mit dem Unternehmen identifizieren als militärische Mitarbeiter:innen.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass ältere Mitarbeiter:innen eine stärkere Identifikation mit den internen Werten und Normen der Organisation aufweisen und eine höhere intrinsische Motivation haben, während sie weniger von externen Belohnungen und Anreizen motiviert sind. Diese Befunde stehen im Einklang mit früheren Forschungen, die besagen, dass ältere Mitarbeiter:innen eine höhere Arbeitsmotivation und eine stärkere Bindung zur Organisation haben (Rhodes, 1983). Die höhere intrinsische Motivation und Identifikation mit den internen Werten könnten dazu beitragen, dass ältere Mitarbeiter:innen eine größere Arbeitszufriedenheit und -engagement zeigen, was sich wiederum positiv auf ihre Leistung und Loyalität zur Organisation auswirken kann.

8.1. Praktische Implikationen

Das Hauptziel der Masterarbeit besteht darin, den Zusammenhang zwischen Situationaler Stärke und Arbeitsmotivation zu untersuchen und deren Relevanz aufzuzeigen. Besondere Aufmerksamkeit wird den verschiedenen Dimensionen der Arbeitsmotivation und Situationalen Stärke gewidmet, um ein umfassendes Verständnis zu erlangen.

Es ist wichtig, die praktischen Implikationen dieser Ergebnisse zu berücksichtigen. Die erste Hypothese legt nahe, dass Unternehmen gezielt Maßnahmen ergreifen könnten, um die wahrgenommene Situationale Stärke der Mitarbeiter:innen zu erhöhen, was sich positiv auf ihre kontrollierte Arbeitsmotivation auswirken könnte. Hierzu wäre es ratsam, eine unterstützende Arbeitsumgebung schaffen (Konsistenz), klare Zielsetzungen setzen (Klarheit) und angemessene Belohnungssysteme einführen (Konsequenzen). Wenn die Mitarbeiter:innen ihre

Arbeit als kontrollierter erleben, würden sie möglicherweise eine höhere Leistungsbereitschaft zeigen und ihre Arbeitsqualität verbessern.

Da Einschränkungen sich negativ auf die Arbeitsmotivation auswirken, sollten Organisationen versuchen, Mitarbeiter:innen ihre eigenen Entscheidungen treffen zu lassen und die Entscheidungsfreiheit zu gewährleisten, beispielsweise indem Vorschriften die Mitarbeiter:innen nicht in ihrem Handeln einschränken.

Das Ergebnis, dass wahrgenommene Situationale Stärke und autonome Arbeitsmotivation wider Erwarten positiv korrelieren, könnte für Organisationen von Bedeutung sein. Wenn eine als stark wahrgenommene Situation mit einer erhöhten autonomen Arbeitsmotivation einhergeht, könnten Unternehmen Strategien entwickeln, um das Gefühl der Situationalen Stärke insbesondere in den Punkten Klarheit, Konsistenz und Konsequenz bei Mitarbeiter:innen zu fördern. Die wahrgenommene Autonomie könnte dazu beitragen, das individuelle Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu steigern.

Die Erkenntnis, dass Mitarbeiter:innen aus dem nicht-militärischen Tätigkeitsbereich geringere Werte in autonomer Arbeitsmotivation und Situationaler Stärke aufweisen, hat wichtige praktische Implikationen für Unternehmen und Organisationen. Um die Leistung und Motivation dieser Mitarbeiter:innen zu steigern, sollten einige Maßnahmen in Betracht gezogen werden.

Es wäre anzuraten, das Gefühl von Autonomie und Entscheidungsfreiheit der nicht-militärischen Mitarbeiter:innen zu fördern, da diese signifikant geringere Werte in diesem Bereich aufwiesen. Indem das Personal mehr Einfluss auf die Arbeit verspüren und eigenverantwortlicher handeln dürfte, könnte die intrinsische Motivation steigen, da sich die Mitarbeiter:innen somit aktiver mit ihren Aufgaben identifizieren. Außerdem wäre die Unterstützung von Kolleg:innen und Vorgesetzten eine wichtige Hilfestellung, um das Gefühl der Autonomie zu fördern (Mierlo et al., 2006).

Zusätzlich ist die Einbeziehung der Mitarbeiter:innen in Entscheidungsprozesse und Projekte von großer Bedeutung. Wie bereits aus der Literatur hervorging, trägt das Gefühl, gehört und wertgeschätzt zu werden, dazu bei, die Motivation zu steigern und die Identifikation mit der Organisation zu stärken (Mael & Ashforth, 1992).

8.2. Zukünftige Forschung

Das folgende Kapitel überschneidet sich teilweise mit der Masterthesis von Lena Wallner.

Für zukünftige Forschungsergebnisse sollte die Skala der Situational Strength at Work Scale von Meyer et al. (2014), weiter überprüft werden. Obwohl eine von Meyer et al. (2014) durchgeführte konfirmatorische Faktorenanalyse der endgültigen 28 Fragen die hypothetische Vier-Faktor-Struktur (Klarheit, Konsistenz, Einschränkungen und Konsequenzen) bestätigt hat und die interne Konsistenzzuverlässigkeit über ,85 lag, ergaben unsere Ergebnisse eine deutliche Unterscheidung der Facette Einschränkung von den anderen Facetten. Die Fragen dieser Facette schienen eine höhere Situationale Stärke abzufragen als die Fragen der anderen Facetten. Daher empfiehlt es sich, die verschiedenen Dimensionen der Skala genauer zu untersuchen, da sie unterschiedliche Auswirkungen haben könnten, wie aus der Faktorenanalyse und den Ergebnissen hervorgeht. Eine detaillierte Analyse der einzelnen Facetten könnte ein tieferes Verständnis der Situationalen Stärke ermöglichen und zusätzliche Einblicke in ihre Rolle bei der Beeinflussung von Verhalten und Leistung liefern.

Ebenso verhält es sich mit der Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) von Gagné et al. (2015). Im Gegensatz zu den vier Faktoren, die die Skala postuliert, hat sich anhand der Faktorenanalyse eine dreifaktorielle Lösung ergeben, die die Introjizierte und Identifizierte Regulation als einen Faktor betrachtet, die Intrinsische Motivation als einen weiteren Faktor und die Extrinsische Motivation als den dritten Faktor. Eine Empfehlung für weitere Forschung wäre demnach, die Faktorenanalyse erneut zu überprüfen und möglicherweise eine dreifaktorielle Lösung in Betracht zu ziehen.

Angesichts der Tatsache, dass die vorliegende Umfrage sich ausschließlich auf Österreich und speziell auf die Gruppe des Bundesheeres konzentriert, wäre es ratsam, Validierungsstudien in anderen Arbeitskontexten durchzuführen. Zum Beispiel könnten verschiedene Arbeitsumgebungen mit unterschiedlichen Arbeitsstrukturen hinsichtlich Flexibilität und Hierarchie in Betracht gezogen werden. Eine Validierung in anderen Kulturen wäre ebenfalls äußerst interessant. Obwohl die Multidimensionale Arbeitsmotivationsskala bereits in sieben Sprachen und neun Ländern getestet wurde (Gagné et al., 2015), könnten weitere Validierungsstudien in verschiedenen kulturellen Kontexten die Gültigkeit der Skala bestätigen und zusätzliche Erkenntnisse über kulturelle Unterschiede in Bezug auf Arbeitsmotivation liefern.

Außerdem basierte die vorliegende Studie auf Querschnittsdaten. Die gemessenen Zusammenhänge wurden also zu einem bestimmten Zeitpunkt erfasst. Zukünftige Forschung könnte longitudinale Ansätze verwenden, um kausale Beziehungen zwischen Motivation, Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung besser zu verstehen.

Obwohl die Selbstbestimmungstheorie eine bedeutende Rolle in der Erforschung der Motivation am Arbeitsplatz spielt, wäre es für zukünftige Studien sinnvoll, interessante Vergleiche mit anderen Motivationstheorien anzustellen, um ihre jeweilige Vorhersagekraft und Erklärungskraft zu evaluieren. Ein geeignetes Vergleichsmodell wäre beispielsweise das Job Characteristics Model (JCM) von Hackman und Oldham (1976), da es zusätzliche Einflussfaktoren wie die Bedeutsamkeit der Aufgaben oder das Feedback beleuchtet.

Zuletzt könnten zukünftige Forschungsbemühungen darauf abzielen, gezielte Interventionsansätze zu entwickeln, die darauf ausgelegt sind, die autonome Motivation der Mitarbeiter:innen zu fördern. Indem diese befähigt werden, selbstbestimmter zu handeln und eigene Entscheidungen zu treffen, könnten ihre Leistung, ihr Engagement und ihr allgemeines Wohlbefinden am Arbeitsplatz gesteigert werden (Syukrina et al., 2013).

Solche Interventionsmaßnahmen könnten beispielsweise die Förderung von Autonomie in der Arbeitsgestaltung und Entscheidungsfindung, die Anerkennung von individuellen Kompetenzen und die Schaffung einer unterstützenden und förderlichen Arbeitsumgebung umfassen. Darüber hinaus könnten gezielte Schulungen und Programme zur Stärkung der intrinsischen Motivation und Identifikation mit der Arbeit implementiert werden (Mierlo et al., 2006).

8.3. Limitationen

Das folgende Kapitel überschneidet sich teilweise mit der Masterthesis von Lena Wallner.

Die vorliegende Studie weist einige Limitationen hinsichtlich der Repräsentativität auf, die berücksichtigt werden sollten. Zum einen zeigt sich ein Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen, wobei mehr Männer als Frauen an der Umfrage teilgenommen haben (15,5% weiblich, 84,11% männlich). Vor allem im militärischen Bereich macht sich ein großer Unterschied bemerkbar, da nur 5,4% des militärischen Personals weibliche Personen sind. Dies kann die Stichprobe möglicherweise verzerren.

Es ist außerdem wichtig anzumerken, dass die Ergebnisse dieser Studie nicht auf die Allgemeinbevölkerung verallgemeinerbar sind, da sie ausschließlich den spezifischen Kontext des Bundesheeres behandeln. Die Teilnehmer:innen dieses Kontextes könnten sich in ihren Merkmalen und Erfahrungen von Personen in anderen Berufen oder Organisationen unterscheiden.

Die geringe Rücklaufquote von nur 5,54 % wird als eine weitere Einschränkung betrachtet, da eine niedrige Rücklaufquote die Repräsentativität der Stichprobe in Frage stellen kann. Es ist möglich, dass diejenigen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, eine bestimmte Subgruppe innerhalb des Bundesheeres repräsentieren und andere wichtige Perspektiven möglicherweise nicht angemessen berücksichtigt wurden.

Da die Teilnehmer:innen selbst entscheiden konnten, wie ihre Antwort ausfällt, besteht die Möglichkeit einer Verzerrung der Antworten aufgrund sozialer Erwünschtheit. Daher sollten die Ergebnisse mit Vorsicht interpretiert werden und weitere Forschungsbemühungen könnten in Betracht gezogen werden, um die Validität der Selbsteinschätzungen zu überprüfen und mögliche Verzerrungen zu minimieren. Des Weiteren ist es wichtig zu betonen, dass ein vollständiges Bild der Faktoren, die sich auf die Arbeitsmotivation auswirken, nur erreicht werden kann, wenn verschiedene Aspekte miteinbezogen werden.

Auch anzudenken wäre, dass Fragen zu unpräzise bzw. sprachlich zu fordernd formuliert waren. Dies bestätigen unter anderem auch Kommentare der Teilnehmer:innen bei der Umfrage, welche einige Male betonten, dass die *Fragen teilweise unpräzise formuliert seien und viel Interpretationsspielraum zulassen*.

Ein weiteres Zitat bestätigt diese Aussage: *Die Schwierigkeit besteht darin, dass manche Angaben sehr viel Interpretationsspielraum zulassen. Dadurch könnte ich manche Frage auf verschiedene Weisen verstehen und somit kann die Antwort anders ausfallen, als sie dann von Ihnen gemeint wurde. Ich bin mir dadurch bei der einen oder anderen Frage nicht sicher, ob ich sie genauso verstanden habe, wie sie eigentlich gedacht war.*

Auch zu unpräzise Begriffsdefinitionen wurden kritisiert: *Ich finde viele Fragen sehr unpräzise formuliert. Es werden Begriffe verwendet, die nicht definiert sind (was ist ein "Arbeitsziel, was eine "Tätigkeit", was ist eine "Konsequenz" im Sinne der Frage?) Ich fürchte, dass das Umfrageergebnis dadurch jeden echten Wert verliert, wenn jeder Umfrageteilnehmer das für sich selbst auslegt.*

Ein weiteres Beispiel für fehlende Verständlichkeit der Fragen zeigt dieses Zitat: *Manche Fragen sind sehr akademisch formuliert (Wortwahl) und sind daher nicht leicht verständlich, vor allem wenn ich davon ausgehe, dass nicht alle Befragten über eine entsprechende (zumindest Matura) Bildung verfügen.*

Außerdem sollte präzisiert werden, auf welcher Flugebene die Fragen zu beantworten waren. Auch hier gab es Unklarheiten.

Statistisch gesehen war die Studie eine querschnittliche, keine längsschnittliche Erhebung, daher können auch keine strengen Kausalitäten angenommen werden. Außerdem wurden die relevantesten signifikanten Ergebnisse in der explorativen Analyse gefunden.

Wie bereits erwähnt, weist die Verwendung der Situational Strength at Work Scale von Meyer et al. (2014) als Messinstrument zur Erfassung der Situationalen Stärke einige methodische Einschränkungen auf. Möglicherweise könnten nicht alle relevanten Aspekte der Situationalen Stärke umfasst werden, die für die Studie von Bedeutung sein könnten. Besonders bei den Ergebnissen des Gesamtscores der Situationalen Stärke sollte dies beachtet werden. Auch anzudenken wäre, dass Fragen zu unpräzise formuliert waren. Dies bestätigen unter anderem auch Kommentare der Teilnehmer:innen (*[...] Fragen tlw unpräzise formuliert, lassen viel Interpretationsspielraum zu*).

Es fanden sich außerdem qualitative Anmerkungen der Proband:innen, vor allem bezogen auf die Reorganisation des Bundesheeres im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit (*Tief betroffen bin ich, wie sich die aktuelle, bereits 01.07.2021 begonnene Reorganisation auswirkt: Unsicherheiten, wie es weitergeht, verstärken Mobbing, Bossing, Frustration, [...]*).

Inhalte der Arbeit wurden als positiv, aber die Organisation als negativ angesehen.

Ein:e Teilnehmer:in berichtet auch, dass *die Unzufriedenheit mit der Arbeit v.a. durch die laufende Reorganisation 2021 entstand.*

Einen weiteren Grund für die Unzufriedenheit gibt das folgende Zitat wieder: *Das schlimmste aktuell ist, dass der akute Personalmangel Kameraden in den BurnOut reißt. Je besser man seine Arbeit leistet je mehr Zusatzaufgaben bekommt diese Person.*

Laut dem Bundesministerium für Landesverteidigung befindet sich dieses seit 2021 in einer Reorganisation, welche noch nicht abgeschlossen ist. Das bedeutet, dass die

Struktur des Ministeriums teilweise geändert wird. Vereinfacht gesagt werden manche Organisationselemente zusammengefasst und neue geschaffen beziehungsweise in andere Bereiche überführt. Das Ziel dahinter ist, die Struktur zu verschlanken und Doppelgleisigkeiten zu minimieren. Laut dem Ministerium fällt die Einstellung der Bediensteten zur Reorganisation verschieden aus. So gibt es Personen, die diese befürworten und wiederum andere, welche die Änderungen nicht befürworten. Die Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit hängt vor allem mit dem Grad der persönlichen Betroffenheit mit der Reorganisation zusammen. Bei Arbeitsplätzen können zum Beispiel neue Aufgaben dazu gekommen sein oder welche wegfallen und es sind auch finanzielle Auswirkungen möglich.

8.4. Fazit

Die Hauptzielsetzung dieser Masterarbeit bestand darin, den Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Situationalen Stärke und der Arbeitsmotivation zu untersuchen, wobei besonderes Augenmerk auf die Rolle der organisatorischen Identifikation gelegt wurde. Es wurde ursprünglich vermutet, dass eine höhere wahrgenommene Situationale Stärke positiv mit der kontrollierten Arbeitsmotivation korreliert, was bedeutet, dass eine stärkere Wahrnehmung der Situationalen Stärke zu einer erhöhten kontrollierten Arbeitsmotivation führt. Im Gegensatz dazu wurde erwartet, dass sich eine höhere wahrgenommene Situationale Stärke negativ auf die autonome Arbeitsmotivation auswirkt.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigten jedoch, dass die Hypothese bezüglich der autonomen Arbeitsmotivation nicht bestätigt werden konnte. Überraschenderweise deuteten die Ergebnisse darauf hin, dass höhere Werte in der wahrgenommenen Situationalen Stärke in den Dimensionen Klarheit, Konsistenz und Konsequenz entgegen den Erwartungen zu einer höheren wahrgenommenen Autonomie führt. Besonders hervorzuheben ist dabei, dass die Dimension Einschränkung eine deutliche Abweichung zeigte, indem Einschränkungen einen negativen Effekt auf die autonome Arbeitsmotivation hatten.

Diese Befunde werfen neue Fragen auf und legen nahe, dass die Beziehung zwischen wahrgenommener Situationaler Stärke und autonomer Arbeitsmotivation komplexer ist als ursprünglich angenommen. Es könnte sein, dass bestimmte Formen der wahrgenommenen Situationalen Stärke in bestimmten Kontexten tatsächlich eine förderliche Wirkung auf die Autonomie der Mitarbeiter:innen haben, während andere Formen eher einschränkend wirken.

Methodische Einschränkungen ergaben sich vor allem bei der Verwendung der Situational Strength at Work Scale von Meyer et al. (2014) als Messinstrument zur Erfassung der Situationalen Stärke. Möglicherweise könnten nicht alle relevanten Aspekte der Situationalen Stärke umfasst werden, die für die Studie von Bedeutung sein könnten. Es ist wichtig, diese Mechanismen weiter zu erforschen und mögliche Erklärungen dafür zu finden.

9. Literaturverzeichnis

- Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A. & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2010.485352>
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>
- Boe, O., Säfvenbonn, R., Johanssen, R. B., & Buch, R. (2018). The relationship between self-concept, self-efficacy, and military skills and abilities. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(10), 18-42. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.10.2>
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D. & Burrus, C. J. (2013). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89–104. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9340-7>
- Brandstätter, V. & Otto, J. H. (2009). Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion: Handbuch der Psychologie Band 11 (1. Auflage 2009). Hogrefe Verlag.
- Collins, B. J., Galvin, B. M. & Meyer, R. D. (2018). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Organizational Identification and Work Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 87–97. <https://doi.org/10.1177/1548051818774550>
- Cooper, W. H., & Withey, M. J. (2009). The strong situation hypothesis. *Personality and Social Psychology Review*, 13(1), 62–72. <https://doi.org/10.1177/1088868308329378>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
<https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift Fur Padagogik*, 39(2), 223–238.
<https://doi.org/10.25656/01:11173>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE Publications.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z. & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
<https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.877892>
- García-Arroyo, J. A., & Segovia, A. O. (2021). Measuring the influence of environment on behaviour: A multimethod multisample validation of the Situational strength at work (SSW) scale in Spanish-speaking samples. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 203–213. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a14>
- García-Arroyo, J., Cárdenas, I., Gómez-García, A., & Segovia, A. (2020). Understanding the relationship between Situational strength and burnout: A multi-sample analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1–15.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18010162>

- Grote, S. (2012). Die Zukunft der Führung. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2>
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hirsch, B., Schmiedke, M. & Reemts, S. (2009). Anreizsysteme für Soldaten der Bundeswehr – theoretische Analyse und Gestaltungsempfehlungen. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*. <https://doi.org/10.5771/0344-9777-2009-1-19>
- Hofmann, W., Baumeister, R. F., Förster, G., & Vohs, K. D. (2012). Everyday temptations: An experience sampling study of desire, conflict, and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1318–1335. <https://doi.org/10.1037/a0026545>
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149– 1179. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Knop, J. N. K. (2022). Disziplin auch im Alltag? - Wahrnehmung Situationaler Stärke im Arbeitskontext und ihre Auswirkung auf die Selbstkontrollkapazität am Beispiel des österreichischen Bundesheeres (Masterarbeit, Universität Wien, Fakultät für Psychologie). <https://doi.org/10.25365/thesis.72486>
- Lall, R., Holmes, E. K., Brinkmyer, K. R., Johnson, W. B. & Yanko, B. R. (1999). Personality Characteristics of Future Military Leaders. *Military Medicine*, 164(12), 906–910. <https://doi.org/10.1093/milmed/164.12.906>
- Macovei, C. M. & Argintaru, L. M. (2016). Factors Affecting the Work Motivation of Officers in the Romanian Army. *Scientific Bulletin*, 21(2), 102–108. <https://doi.org/10.1515/bsaft-2016-0043>

- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Meyer, R. D., & Dalal, R. S. (2009). Situational strength as a means of conceptualizing context. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(1), 99–102. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.01114.>
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of Situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121–140. <https://doi.org/10.1177/0149206309349309>.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., José, I. J., Hermida, R., Chen, T. R., Vega, R. P., Brooks, C. K., & Khare, V. P. (2014). Measuring job-related Situational strength and assessing its interactive effects with personality on voluntary work behavior. *Journal of Management*, 40(4), 1010–1041. <https://doi.org/10.1177/0149206311425613>
- Mierlo, V. H. H., Rutte, C. C., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J. & Doorewaard, J. (2006). Individual autonomy in work teams: the role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281–299. <https://doi.org/10.1080/13594320500412249>
- Miscenko, D. & Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational psychology review*, 6(3), 215–247. <https://doi.org/10.1177/2041386615584009>
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283. <https://doi.org/10.1037/h0035002>
- Mullins, J. W. & Cummings, L. L. (1999). Situational strength – A framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 462–479. <https://doi.org/10.1108/09534819910300846>
- Nerding, F. W. (2014). Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (71–82). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_6

- Nerdinger, F. W. (2018). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In *Springer eBooks* (S. 463–486). https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_24
- Ng, K.Y., Ang, S., & Chan, K.Y. (2008). Personality and leader effectiveness: a moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.733>.
- Pearson, F. S. & Baumann, R. A. (1988). International Military Interventions: identification and Classification. *International Interactions*, 14(2), 173–180. <https://doi.org/10.1080/03050628808434701>
- Reeve, J., & Deci, E. L. (1996). *The self-determination theory of motivation and personality*. In R. Dienstbier (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on motivation (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rockmann, K. W. & Ballinger, G. A. (2017). Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1305–1316. <https://doi.org/10.1037/apl0000224>
- Smithikrai, C. (2008). Moderating effect of Situational strength on the relationship between personality traits and counterproductive work behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(4), 253–263. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839x.2008.00265.x>
- Syukrina, A., Shahril, M. R., & Jamil, M. (2013). The relationship between job characteristics and job satisfaction among employees in the public sector. *International Journal of Business and Social Science*, 4(6), 217-221.

- Tanjung, S. A. P., Rivai, A. & Siswandoko, T. (2018). The Effect of Work Environment and training on Work Performance through work Motivation in General Staff Personnel Army. *International journal of business*, 4(1), 32–46. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/55626>
- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Taylor & Francis, Ltd.*
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Yang, H., Weng, Q., Li, J. & Wu, S. (2022). Exploring the relationship between trait emotional intelligence and adaptive performance: the role of Situational strength and self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, 196, 111711. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111711>

10. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Forschungsmodell.....	19
Abb. 2 Moderation der organisatorischen Identifikation auf die Verbindung von Situationaler Stärke zur kontrollierten Arbeitsmotivation (Hypothese 3a).....	28
Abb. 3 Moderation der organisatorischen Identifikation auf die Verbindung von Situationaler Stärke zur autonomen Arbeitsmotivation (Hypothese 3b).....	30

11. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Relative Häufigkeiten des angegebenen Geschlechts und der Tätigkeit.....	20
Tabelle 2 Relative Häufigkeiten des Alters in Jahren und der Tätigkeit.....	21
Tabelle 3 Reliabilitäten der angewendeten Messinstrumente.....	25
Tabelle 5 Ergebnisse der Überprüfung von Hypothese 3a mit der organisatorischen Identifikation als Moderator und kontrollierter Arbeitsmotivation als abhängige Variable (Gesamtmodell).....	28
Tabelle 6 Ergebnisse der Überprüfung von Hypothese 3a mit der organisatorischen Identifikation als Moderator und autonomer Arbeitsmotivation als abhängige Variable (Gesamtmodell).....	29

12. Anhang

Situationale Stärke am Arbeitsplatz - Folgeerhebung

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, bei der vorliegenden Befragung mitzumachen. Diese findet im Rahmen von zwei Masterarbeiten der Universität Wien statt, welche die Verbindungen vom Arbeitskontext zur Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation untersuchen. Im Mai 2022 fand bereits eine erste Erhebung zu diesem Thema statt.

Die Daten werden von BMLV/Zielgruppenkommunikation erhoben und der Universität Wien zur statistischen Auswertung zur Verfügung gestellt.

Die Teilnahme an der Umfrage ist freiwillig. Mit ihr erklären Sie sich einverstanden, dass die erhobenen Daten zu Forschungszwecken gebraucht und gespeichert werden. Ihre Angaben sind anonym und werden vertraulich behandelt. Bei weiteren Fragen finden Sie die Kontaktdaten am Ende des Fragebogens.

Mit freundlichen Grüßen,

Julia Martinelli, Julia Schöllbauer und Lena Wallner

In dieser Umfrage sind 25 Fragen enthalten.

Personendaten

Geschlecht *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ männlich
- ☐ weiblich
- ☐ divers

Wie alt sind Sie? *

❶ Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ☐ unter 24 Jahre
- ☐ 24-30 Jahre
- ☐ 31-41 Jahre
- ☐ 42-50 Jahre
- ☐ 51-59 Jahre
- ☐ über 59 Jahre

Arbeitsmerkmale

Wie lange arbeiten Sie bereits für das Bundesheer? *

Auf welcher Ebene ist ihr Arbeitsplatz angesiedelt? *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Einheit (z.B. Kp, Bt, Zg)
- ☐ Kl. Verband (z.B. Baon, Geschwader)
- ☐ Gr. Verband (z.B. Brig, LRÜ)
- ☐ MilKdo (z.B. Stellungskommission, TÜPI)
- ☐ Dion 1 bis 8 (z.B. Dion 1 KdoSK)
- ☐ BMLV (Zentralstelle)
- ☐ Ämter (z.B. ARWT, AbwA)
- ☐ Akademien, Schulen (z.B. LVAK, ABCAbwZ, HTS)
- ☐ Sonstiges

Dies ist eine Frage-Hilfetext.

Welcher (vergleichbaren) Verwendungsgruppe bzw. welchem Dienstverhältnis gehören Sie an? *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ MBO1/ MZO1/ H1
- ☐ A, A1, v1
- ☐ MBO2 / MZO2 / H2
- ☐ B, A2, I/b, v2
- ☐ MBUO / MZUO
- ☐ C, A3, I/c, v3
- ☐ MZCh, Charge, KA

Welchem Tätigkeitsbereich ordnen Sie Ihre überwiegenden Arbeitsaufgaben zu? *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ Militärische Tätigkeit (zB waffengattungsspezifische Tätigkeit)
- ☐ Allgemeine Verwaltungstätigkeit (zB Gebäudeverwaltung)
- ☐ Sonstiges

Bitte geben Sie Ihre aktuelle Verwendung an (zB KpKdt, Ref etc.) *

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Waren Sie in den letzten 12 Monaten im Inlandseinsatz? *

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ nein
- ☐ ja, <1 Woche
- ☐ ja, 1-3 Wochen
- ☐ ja, 4-6 Wochen
- ☐ ja, 7-9 Wochen
- ☐ ja, 10-12 Wochen
- ☐ ja, >12 Wochen

Waren Sie in den letzten 12 Monaten zu irgendeinem Zeitpunkt im Auslandseinsatz? *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ nein
- ☐ ja, <1 Monat
- ☐ ja, 1-3 Monate
- ☐ ja, 4-6 Monate
- ☐ ja, >6 Monate

Waren Sie in den letzten 12 Monaten im Assistenzeinsatz/ in einer Unterstützungsleistung COVID? *

❶ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ nein
- ☐ ja, <1 Woche
- ☐ ja, 1-3 Wochen
- ☐ ja, 4-6 Wochen
- ☐ ja, 7-9 Wochen
- ☐ ja, 10-12 Wochen
- ☐ ja, >12 Wochen

Bei meiner Arbeit...

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihre Arbeit, zustimmen.

Bei meiner Arbeit... *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
...erhält man konkrete Informationen über seine beruflichen Verantwortlichkeiten.	☐	☐	☐	☐	☐
...erhält man gut verständliche Informationen über die Arbeitsanforderungen.	☐	☐	☐	☐	☐
...erhält man klare Informationen darüber, was man tun muss, um erfolgreich zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
...wird einem genau gesagt, was auf einen zukommt.	☐	☐	☐	☐	☐
...bekommt man genaue Informationen darüber, wie man seine Arbeit richtig macht.	☐	☐	☐	☐	☐
...werden konkrete Angaben dazu gemacht, welche Aufgaben zu erledigen sind.	☐	☐	☐	☐	☐
...wird dem Mitarbeiter genau gesagt, was von ihm/ihr erwartet wird.	☐	☐	☐	☐	☐

Bei meiner Arbeit... *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
...stimmen Informationen aus verschiedenen Quellen immer miteinander überein.	☐	☐	☐	☐	☐
...sind die verschiedenen Verantwortlichkeiten einer Person miteinander vereinbar.	☐	☐	☐	☐	☐
...sind alle Arbeitsanforderungen hochgradig kompatibel miteinander.	☐	☐	☐	☐	☐
...bleiben Arbeitsabläufe über die Zeit hinweg konstant gleich.	☐	☐	☐	☐	☐
...entsprechen Anweisungen der Vorgesetzten den offiziellen Richtlinien der Organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
...entsprechen informelle Ratschläge von Kollegen normalerweise auch der offiziellen Firmenpolitik.	☐	☐	☐	☐	☐

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
...erhält man unabhängig davon, wer sie gibt, die gleichen Informationen.	☐	☐	☐	☐	☐

Bei meiner Arbeit... *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
...werden Mitarbeiter davon abgehalten, eigene Entscheidungen zu treffen.	☐	☐	☐	☐	☐
...verhindern Vorschriften, dass Mitarbeiter Dinge auf ihre eigene Art und Weise tun können.	☐	☐	☐	☐	☐
...wird man daran gehindert, selbst zu entscheiden, wie man bei der Arbeit vorgehen möchte.	☐	☐	☐	☐	☐
...wird die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter durch andere Personen eingeschränkt.	☐	☐	☐	☐	☐
...schränken externe Faktoren die Entscheidungsfreiheit eines Mitarbeiters ein.	☐	☐	☐	☐	☐
...verhindern vorgegebene Abläufe, dass ein Mitarbeiter auf seine eigene Art und Weise arbeiten kann.	☐	☐	☐	☐	☐

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
...wird das, was ein Mitarbeiter tun kann, von anderen eingeschränkt.	☐	☐	☐	☐	☐

Bei meiner Arbeit... *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
...haben die Entscheidungen der Mitarbeiter extrem bedeutende Auswirkungen auf andere Menschen.	☐	☐	☐	☐	☐
...ergeben sich sehr ernste Konsequenzen, wenn jemand einen Fehler macht.	☐	☐	☐	☐	☐
...werden wichtige organisationale Ergebnisse von den Handlungen eines Mitarbeiters beeinflusst.	☐	☐	☐	☐	☐
...werden andere einem Risiko ausgesetzt, wenn ein Mitarbeiter schlechte Leistungen erbringt.	☐	☐	☐	☐	☐
...sind Fehler schädlicher als in fast allen anderen Berufen.	☐	☐	☐	☐	☐
...sind die Aufgaben wichtiger als in fast allen anderen Berufen.	☐	☐	☐	☐	☐
...hat es Konsequenzen, wenn jemand nicht das tut, was von ihm/ihr erwartet wird.	☐	☐	☐	☐	☐

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
Bei meiner Arbeit muss ich sehr darauf achten, keine Fehler zu machen.	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit verlangt von mir, nie die Beherrschung zu verlieren.	☐	☐	☐	☐	☐
Auch wenn ich manchmal sehr gereizt bin, darf ich mir das bei der Arbeit nicht anmerken lassen.	☐	☐	☐	☐	☐
Bei meiner Arbeit darf ich nie ungeduldig werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Bei meiner Arbeit darf man sich nie gehen lassen.	☐	☐	☐	☐	☐

Bei meiner Arbeit...

*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
...muss man selbstständig die Erreichung der Arbeitsziele kontrollieren.	☐	☐	☐	☐	☐
...muss man die Reihenfolge der Tätigkeiten selbst festlegen.	☐	☐	☐	☐	☐
...muss man Entscheidungen ohne Rücksprache mit Vorgesetzten treffen.	☐	☐	☐	☐	☐
...ist es notwendig, den Arbeitsablauf (Tätigkeiten, Termine, Pausen etc.) selbst zu planen.	☐	☐	☐	☐	☐
...muss man die Art, wie man die Arbeit verrichtet, selbst festlegen.	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie an, wie oft die folgenden Aussagen auf Ihre Arbeit zutreffen.

	nie	fast nie (wenige Male im Jahr)	selten (einmal im Monat)	manchmal (mehrmals pro Monat)	häufig (einmal pro Woche)	sehr häufig (mehrmals pro Woche)	immer (täglich)
Oft fühle ich mich nach einem Arbeitstag so müde, dass ich mich nicht an anderen Aktivitäten beteiligen kann.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ein Gefühl der Müdigkeit verhindert, dass ich meine Arbeit so gut verrichten kann, wie ich es normalerweise in der letzten Hälfte des Arbeitstages tun würde.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
Ich bin nicht in der Lage, mich auf die Arbeit zu konzentrieren und neige dazu, abzuschweifen.	☐	☐	☐	☐	☐
Es fällt mir schwer, mich über längere Zeiträume zu konzentrieren.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe Schwierigkeiten, nach einer Unterbrechung wieder in meine Tätigkeit zurückzufinden.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich informiere mich über die meisten laufenden Aktivitäten bei der Arbeit, damit ich die Dinge im Auge behalten kann.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich denke bei meiner Arbeit voraus und bereite mich auf verschiedene mögliche Ergebnisse vor.	☐	☐	☐	☐	☐

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
Ich registriere Vorkommnisse bei der Arbeit, auch wenn sie nicht unmittelbar mit meiner Arbeit zu tun haben.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich spreche oder handle oft, ohne nachzudenken.	☐	☐	☐	☐	☐
Es fällt mir manchmal schwer, auf Details zu achten, was oft zu Flüchtigkeitsfehlern führt.	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn ich eine berufliche Nachricht gelesen habe muss ich sie oft gleich noch einmal lesen, weil ich mich nicht mehr daran erinnere.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich lasse mich leicht von Hintergrundgeräuschen ablenken.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich träume oft während der Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich lasse mich leicht von meinen Gedanken oder Gefühlen ablenken.	☐	☐	☐	☐	☐

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich weiß, dass ich die für meinen Beruf erforderlichen Fähigkeiten wirklich habe.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich weiß, dass ich genügend Interesse für alle mit meinem Beruf verbundenen Anforderungen habe.	☐	☐	☐	☐	☐
Schwierigkeiten im Beruf sehe ich gelassen entgegen, da ich meinen Fähigkeiten vertrauen kann.	☐	☐	☐	☐	☐
Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine beruflichen Absichten und Ziele zu verwirklichen.	☐	☐	☐	☐	☐

Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
Allgemein gesprochen bin ich mit meinem Beruf sehr zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin im allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich denke häufig darüber nach, meine jetzige Arbeit an den Nagel zu hängen.	☐	☐	☐	☐	☐

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
Erfolge des Bundesheeres/BMLV sind meine persönlichen Erfolge.	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn jemand das Bundesheer/BMLV lobt, empfinde ich das als persönliches Lob.	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn die Medien das Bundesheer/BMLV kritisieren würden, wäre ich beschämt.	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn jemand das Bundesheer/BMLV kritisiert, fühlt sich das wie eine persönliche Beleidigung an.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin sehr daran interessiert, was andere über das Bundesheer/BMLV denken.	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn ich über das Bundesheer/BMLV spreche, sage ich normalerweise «wir» und nicht «sie».	☐	☐	☐	☐	☐

Ich engagiere mich bei meiner Arbeit...

*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
... um die Anerkennung anderer zu bekommen (z.B. meiner Vorgesetzten, meiner Kolleginnen und Kollegen, meiner Familie...).	☐	☐	☐	☐	☐
... damit ich nicht kritisiert werde (z.B. von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Familie...).	☐	☐	☐	☐	☐
... weil ich nur so finanziell belohnt werde (z.B. Lohn, Bonuszahlungen...).	☐	☐	☐	☐	☐
... weil ich sonst riskiere, meinen Arbeitsplatz zu verlieren.	☐	☐	☐	☐	☐
... weil ich mir selbst beweisen möchte, dass ich es kann.	☐	☐	☐	☐	☐
... weil ich dann stolz auf mich bin.	☐	☐	☐	☐	☐
... weil ich sonst ein schlechtes Gewissen habe.	☐	☐	☐	☐	☐

	überhaupt nicht	eher nicht	teilweise	eher ja	voll und ganz
... weil ich es persönlich für wichtig halte, mich in diesem Beruf anzustrengen.	☐	☐	☐	☐	☐
... weil es meinen persönlichen Werten entspricht, wenn ich mich in diesem Beruf anstrengende.	☐	☐	☐	☐	☐
... weil der Einsatz in diesem Beruf für mich persönlich wichtig ist.	☐	☐	☐	☐	☐
... weil ich Spaß an meiner Arbeit habe.	☐	☐	☐	☐	☐
... weil das, was ich in meiner Arbeit tue, spannend ist.	☐	☐	☐	☐	☐
... weil die Arbeit, die ich mache, interessant ist.	☐	☐	☐	☐	☐

Code zum Längsschnitt-Matching

Es gab bereits eine Umfrage zu diesem Thema im Jahr 2022. Um die Antworten der zweiten Erhebung denen der ersten zuordnen zu können, ist von Ihnen ein personenbezogener Code zu erstellen, der Ihre Anonymität sicherstellt. *

Rückmeldung

Haben Sie Anmerkungen oder Rückmeldungen zu der Umfrage?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Sie haben damit einen wichtigen Beitrag zur arbeitspsychologischen Forschung geleistet.

Falls Sie weitere Fragen haben, schreiben Sie bitte an:

Julia MARTINELLI (a11813014@unet.univie.ac.at) oder Lena WALLNER
(a11804050@unet.univie.ac.at)