

Personalmanagement im Call Center

*Das IMC-Gitter zur Unterstützung der Personalarbeit -
Ergebnisse und Empfehlungen*

*Universität Paderborn
Lehrstuhl für Personalwirtschaft*

*IQ.T GmbH Unternehmensberatung
Institut für Qualifikationsmanagement und Training
Freudenberg a.M.*

***Ergebnisbericht 03
Juni 2003***

*Dipl.-Kfm. Ingo Weller
Universität Paderborn/
Universität Flensburg*

*Erhard Flieger
IQ.T GmbH,
Freudenberg a.M.*

Die Autoren:

Dipl.-Kfm. Ingo Weller ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation, am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.

Erhard Flieger ist Geschäftsführer der IQ.T GmbH Unternehmensberatung, Institut für Qualitätsmanagement und Training, in Freudenberg a.M.

Dieser Ergebnisbericht einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Weller/Flieger**
Flensburg/Freudenberg a.M. 2003

Kontakt zu den Autoren:

Ingo Weller

Universität Flensburg
Internationales Institut für Management
Professur für Personal und Organisation
Auf dem Campus 1
24943 Flensburg

Tel.: 05251/8719063
Fax: 0461/805-2545
Mail: weller@uni-flensburg.de
Web: www.uni-flensburg.de

Erhard Flieger

IQ.T GmbH Unternehmensberatung
Institut für Qualitätsmanagement und Training
Köhlersgrund 1
97896 Freudenberg a.M.

Tel.: 09375/9202-0
Fax: 09375/9202-31
Mail: mail@iqt.de
Web: www.iqt.de

Dieser Bericht steht als PDF-Download zur Verfügung: www.werkstatt-opf.de

Kontakt zur Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

Dr. Renate Ortlieb
Südwestkorso 76
12161 Berlin
Tel.: 030/89739919
Fax: 030/89739919

Mail: Kontakt@Werkstatt-opf.de
Web: www.werkstatt-opf.de

Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

Prof. Dr. Albert Martin
Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Prof. Dr. Thomas Mellewig
Prof. Dr. Eckart Minx
Prof. Dr. Werner Nienhüser
Prof. Dr. Florian Schramm

1. Einleitung

Dieser Ergebnisbericht dokumentiert die Ergebnisse eines Forschungsprojektes:

- (1) Im Mittelpunkt des Projektes stand das sogenannte IMC-Gitter¹ zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen.**

- (2) Ziel des Projektes war die wissenschaftliche Untersuchung der Güte und Brauchbarkeit des IMC-Gitters im Praxiseinsatz.**

Das IMC-Gitter wird im nächsten Kapitel ausführlicher vorgestellt. Es findet unter anderem bei der Personalauswahl und Personaleinsatzplanung Verwendung. Es wird im Rahmen von Beratungsleistungen der IQ.T GmbH Unternehmensberatung eingesetzt. Überwiegend werden Leitungen von Call Centern beraten. Das Projekt bezog sich daher auf das Personalmanagement in Call Centern.

Die Befragten der Studie stammen aus zwei Call Centern, die zum Kundenkreis der IQ.T GmbH zählen. Insgesamt konnten 111 Call Center Mitarbeiter zur Teilnahme gewonnen werden. Die Befragten verteilen sich mit 23 bzw. 88 Personen auf die beiden Call Center. Zu jedem Teilnehmer wurden mehrere Angaben erhoben. Zum einen liegen Motivkennwerte vor, die mit dem IMC-Gitter ermittelt wurden. Zum anderen wurde von den Befragten ein weiterer Fragebogen ausgefüllt, mit welchem Daten über das individuelle Befinden bei der Arbeit und über das Erleben der Tätigkeit an sich erfragt wurden. Alle Daten wurden personifiziert erhoben und im Auswertungsdatensatz zusammengefügt. Leider liegen nicht für alle Befragten alle Daten vor. Auf entsprechende Missings (fehlende Werte) wird bei den Einzelauswertungen gesondert hingewiesen.

Der Ergebnisbericht gliedert sich wie folgt: Im zweiten Kapitel werden die einzelnen Befragungsinstrumente vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt auf einer Präsentation des IMC-Gitters. Im dritten Kapitel werden demographische Auswertungen und Skalenskennwerte präsentiert. Das vierte Kapitel setzt die Motivwerte in Beziehung zu ausgewählten Aspekten der Arbeitssituation. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst und bewertet.

2. Befragungsinstrumente und Befragungsablauf

2.1 Das IMC-Gitter – ein kurzer Überblick

2.1.1 Motive und Motivmessung

Motive sind Persönlichkeitsmerkmale. Es gilt als erwiesen, dass menschliches Verhalten unter anderem auch von Motiven gesteuert wird. Mit der Erfassung von Motiven ist also der besondere Reiz verbunden, menschliches Verhalten – also auch das Leistungsverhalten im Arbeitskontext – zumindest ansatzweise vorhersehbar zu machen.

In der wissenschaftlichen Diskussion werden verschiedene Motivtypologien diskutiert. Das größte Interesse bündelt sich auf Leistungs-, Macht- und Anschlussmotive. Die grundlegenden Arbeiten dazu stammen von McClelland und Atkinson im englischsprachigen sowie von Heckhausen und Schmalt im deutschsprachigen Raum.² Motive gelten als relativ stabile Handlungs- oder Bewertungsdispositionen. Einmal ausgeprägt, verleihen sie dem Verhalten in bestimmten Situationen eine gewisse Konstanz.

Bei der Messung von Motiven wird zumeist auf die Annahme zurückgegriffen, dass ein Motiv aus dem gegenwärtig beobachtbaren motivationalen Zustand des Menschen abgelesen werden kann. Im Sinne der Psychoanalytik gelten Motive als unbewusste Konstrukte. Schon früh wurde ein Messverfahren entwickelt, der sogenannte TAT (Thematic Apperception Test), der in der Lage sein sollte, unterschwellige Konstrukte zu erfassen.³ Der TAT ist ein sogenanntes projektives Verfahren. In projektiven Verfahren werden den Probanden mehrdeutige Bilder vorgelegt. Diese sollen theoriegemäß unbewusste Motive anregen. Die Probanden werden aufgefordert, ihre Eindrücke durch Bildbeschreibungen festzuhalten. Die nach festgelegten Kriterien kodierten Antworten dienen als Grundlage für den Rückschluss auf die Existenz einer bestimmten Motivdisposition bei der Versuchsperson. In Anlehnung an den TAT wurden verschiedene projektive Testverfahren für das Leistungsmotiv⁴ sowie für das Machtmotiv⁵ entwickelt.

Parallel zu solchen projektiven Verfahren werden sogenannte respondenten Verfahren eingesetzt. Diese sind meistens standardisierte Fragebögen. Hier versucht man über direkte Antworten zu motivanregenden Fragen Rückschlüsse auf die motivationalen Orientierungen der Probanden zu ziehen.

Auf Schmalt geht nun die sogenannte Gitter-Technik zurück.⁶ Die Gitter-Technik integriert Komponenten beider Methoden, die Bildersätze projektiver Verfahren sowie die standardisierten Fragen respondenten Verfahren. Die Gitter-Technik hat vor allem messmethodische und auswertungsbezogene Vorteile. Die dargelegten Bildersätze dienen der Anregung impliziter Motive, die Fragen dienen der Standardisierung und der objektivierten und reliablen (zuverlässigen) Auswertung. Mittlerweile liegen Gitter-Verfahren zur Messung des Leistungsmotivs⁷, des Machtmotivs⁸ sowie des Anschlussmotivs⁹ vor.

Das IMC-Gitter erhebt den Anspruch, alle drei Motivarten gleichzeitig zu erfassen. Es wurde bereits 1982 entwickelt, hat jedoch in der wissenschaftlichen Diskussion nur geringe Resonanz erfahren.¹⁰ Das IMC-Gitter wird dafür in der praktischen Personalarbeit eingesetzt und findet insbesondere in den Bereichen Personalauswahl, Personalentwicklungs- und Personaleinsatzplanung Verwendung.

2.1.2 Das IMC-Gitter und seine Entwicklung

Das IMC-Gitter (Individual Motive Constellations) wurde mit der Zielsetzung entwickelt, Leistungs-, Macht- und Anschlussmotive in einem Messvorgang erheben zu können. Es sollte dabei ökonomischen Kriterien genügen und die drei Hauptgütekriterien der klassischen Testtheorie erfüllen: Objektivität, Reliabilität und Validität.¹¹

Das Leistungsmotiv sollte wie in der Motivpsychologie üblich mit den Komponenten Hoffnung auf Erfolg (HE) und Furcht vor Misserfolg (FM) erfasst werden. Das Machtmotiv wurde über die Dimensionen personalisiertes Einflussstreben (pE) und sozialisiertes Einflussstreben (sE) operationalisiert. Das Anschlussmotiv (AM) wurde als eindimensionales Konstrukt definiert. Theoretisch wurden diese Motive in ein nomologisches Netzwerk eingebettet, welches sich am Konzept der Motivgenese von Erdmann orientiert.¹²

Die Trennung des Leistungsmotivs in HE und FM entspricht derjenigen anderer Verfahren in eine suchende und eine vermeidende Komponente. HE-motivierte Personen suchen Leistungssituationen, FM-motivierte Individuen meiden solche. Mit den beiden Motiven sind weitere Verhaltenscharakteristika eng verbunden, die an dieser Stelle jedoch nicht vollständig diskutiert werden können.¹³

Bezüglich des Machtmotivs folgt das IMC-Gitter der Tradition McClellands.¹⁴ Diese differenziert zwischen personalisierter Macht (pE) und sozialisierter Macht (sE). Die Ausprägung pE ist gekennzeichnet durch ein hohes Machtmotiv bei gleichzeitig niedriger Hemmungstendenz, sE zeichnet sich durch ein hohes Machtmotiv bei parallel hoher Hemmungstendenz aus. Vereinfacht bedeutet dies, dass pE-motivierte Individuen nach Einflussmöglichkeiten trachten bzw. persönlichen Interessen nachgehen, gleichgültig ob andere dadurch betroffen werden oder nicht. sE-motivierte Individuen stellen persönliche Wünsche und Handlungen dagegen zurück, wenn anderen dadurch offensichtlich Schaden zugefügt wird.¹⁵

Das Anschlussmotiv wird im IMC-Gitter lediglich auf einer anstatt auf zwei Dimensionen gemessen. Hohe Werte deuten auf ein hohes generalisiertes Bedürfnis nach Nähe und Anerkennung hin.

Zur Motivanregung wurde ein Bildersatz erstellt. Aus ökonomischen Gründen sollten alle Bildersituationen alle Motive gleichmäßig und gleichzeitig anregen. Die eigentliche Auswahl erfolgte in zwei Schritten. Im ersten Schritt¹⁶ wurden mit der Hilfe von 155 Versuchspersonen 1483 motivelevante Situationsbeschreibungen erstellt. Als nächstes wurden ca. 200 Bilder aus Illustrierten und Zeitschriften entnommen und den Situationsbeschreibungen zugeordnet. Letztlich wurden 55 Bilder der Handlungsbereiche Interessengemeinschaft, Schule, Beruf, Eigentätigkeiten und Freundeskreis ausgesucht. Diese Auswahl wurde vier Experten aus dem Bereich der Motivationspsychologie zur Beurteilung vorgelegt. Sie wurden aufgefordert, zum einen diejenigen Bilder zu benennen, die nur ein Motiv stark anregen und zum anderen jene Bilder auszusuchen, die alle Motive gleich stark anregen. Die Expertenübereinstimmung war auf Anhieb groß.¹⁷ Nach dieser Beurteilung wurden 35 Bilder beibehalten, die den zuvor festgelegten Kriterien am besten entsprachen.

Im zweiten Schritt wurde der Bildersatz auf 16 Bilder reduziert. Die Bildselektion erfolgte nach fünf Kriterien. Alle Motivkomponenten sollten möglichst gleich stark angeregt werden, die Anregung sollte für verschiedene Personengruppen möglichst identisch erfolgen sowie geschlechts-, berufs- und altersunabhängig stattfinden. Die verbliebenen 16 Bildvorlagen erwiesen sich mit Blick auf die Erhebungszeit aber immer

noch als unpraktikabel. Darum wurde das Gitter noch einmal reduziert. Sieben Bilder wurden letztlich beibehalten. Es zeigte sich, dass einige Motive durch die ausgesuchten Bilder nicht genügend angeregt wurden (FM, pE). Daher wurde im Austausch für ein Bild ein neues hinzugefügt, welches besonders stark das FM-Motiv anregen sollte.

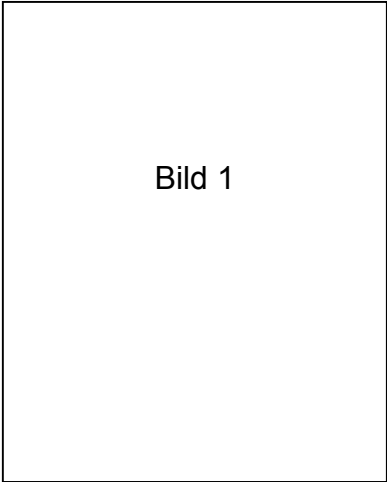
Der Aussagensatz, der die Bilder ergänzte, wurde ebenfalls über einen zweistufigen Auswahlprozess gewonnen.¹⁸ Zu Beginn des Auswahlprozesses wurden pro Motiv vier Aussagen ausgewählt. Pro Bild mussten demnach 20 Aussagen beantwortet werden (5 Motive mal 4 Aussagen). Das Antwortformat ist dichotom (zweistufig) und bietet die Antwortmöglichkeiten „ja“ und „nein“. Ein „ja“ wird durch ein Kreuz gekennzeichnet. Die Motivkennwerte errechnen sich aus der Summe der mit ja beantworteten Aussagen über alle 7 Bilder. Die Aussagen wiederholen sich bei jedem der sieben Bilder, müssen also zu jedem Bild neu beantwortet werden. So ergab sich für die erste IMC-Version ein möglicher Höchstwert von 28 Zustimmungen pro Motiv (7 Bilder mal 4 Aussagen pro Motiv). Insgesamt standen 140 Aussagen zur Beantwortung (7 Bilder mal 5 Motive mal 4 Aussagen pro Motiv). Dies wurde als gerade noch ökonomisch erachtet.

Die ersten Analysen mit dem IMC-Gitter verliefen nur bedingt erfolgsversprechend.¹⁹ Hohe Skalen-Interkorrelationen ließen keine vertretbare Trennung der fünf Motive zu. Zur Verbesserung wurden die gewählten Aussagen mehrfach revidiert. Zusätzlich wurden Bildkorrekturen durchgeführt. Mit dieser überarbeiteten Version konnten schließlich befriedigende aber immer noch verbesserungsfähige statistische Kennzahlen erzielt werden.²⁰

Die aktuelle und wiederum verbesserte Version des IMC-Gitters erfüllt die geforderten testtheoretischen Gütekriterien weitestgehend.²¹ Es enthält eine weitere Trennung des Leistungsmotivs. In Anlehnung an Schmallt²² werden nun eine HE sowie zwei FM Tendenzen erfragt. Die erste FM-Komponente (FM1) kennzeichnet die bereits angesprochene misserfolgsmeidende Tendenz, die zweite (FM2) beschreibt die Furcht vor den sozialen Folgen eines Misserfolgs.

Das IMC-Gitter erhebt somit in seiner aktuellen Version drei Leistungsmotive (HE, FM1, FM2), zwei Machtmotive (sE, pE) sowie das Anschlussmotiv (AM). Nach mehreren Revisionen werden alle Motive nun nur noch mit jeweils drei Aussagen erfasst. Es ergeben sich also 18 Aussagen pro Bild, 21 Aussagen pro Motiv und 126 Aussagen insgesamt.

Der Fragebogen wird als Testheft ausgegeben und hat in etwa folgenden Aufbau (dargestellt ist eine beispielhafte Doppelseite des Testheftes):

 <p>Bild 1</p>	<p>Aussage 01 <input type="checkbox"/></p> <p>Aussage 02 <input type="checkbox"/></p> <p>Aussage 03 <input type="checkbox"/></p> <p>...</p> <p>Aussage 18 <input type="checkbox"/></p>
---	--

Der Fragebogen beginnt mit einer Arbeitsanweisung. Die Befragten sollen die Bilder eingehend betrachten („auf sich wirken lassen“) und die nebenstehenden Aussagen mit Blick auf die durch die Bildbetrachtung gewonnenen Eindrücke beantworten. Dahinter steht die Annahme, dass Personen mit unterschiedlichen Motivdispositionen durch die mehrdeutigen Bilder zu unterschiedlichen Antworten angeregt werden, so dass die Motivdisposition aus den Antworten ersichtlich wird.

Der Einsatz des Instruments wird für Erwachsene und Gymnasiasten ab 14 Jahren angeraten, der Einsatz für jüngere Probanden wird nur bedingt empfohlen. Der Test beansprucht in etwa 35 Minuten Durchführungszeit. Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde mit nahezu allen Teilnehmern ein IMC-Test durchgeführt. Für 102 der 111 Befragten liegen Angaben zu den Motivausprägungen für alle sechs Teilmotive vor.²³

2.2 Daten zur Tätigkeit und zum persönlichen Befinden

In diesem Befragungsteil wurden unterschiedliche Angaben zur Tätigkeit, zur Person und zum Erleben der Tätigkeit gestellt. In einem ersten Teil wurden demographische Angaben erhoben. Es folgten Fragen zum bisherigen Berufsleben, zum gegenwärtigen Arbeitsverhältnis (Arbeitsvertrag etc.) sowie zum Arbeitszeitsystem.

Im nächsten Abschnitt wurden Teile des ISTA (Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse)²⁴ adaptiert und angepasst. ISTA ist ein vielfach erprobtes und angewendetes Verfahren der psychologischen Arbeitsanalyse. Mit dem ISTA sollen subjektiv empfundene Arbeitsbedingungen erfasst werden, die in verschiedenen Dimensionen gemessen werden. Beispiele sind der Handlungsspielraum, Zeitdruck, Kooperationserfordernisse oder Arbeitskomplexität. ISTA basiert auf einer stresstheoretischen Konzeption und erschien deswegen für die vorliegende Studie besonders geeignet. Ein weiteres Argument für den Einsatz des ISTA war die angestrebte Vergleichbarkeit mit anderen Arbeiten zum Thema. Zwar stellen Call Center ein bisher vernachlässigtes Forschungsgebiet dar. Die wenigen vorliegenden Arbeiten greifen jedoch ebenfalls auf psychologische Arbeitsanalyseverfahren zurück und orientieren sich zum Teil am ISTA.²⁵ Alle dem ISTA entnommenen (und gegebenenfalls leicht modifizierten) Skalen wurden mit 5-stufigen Antwortformaten versehen, die den Fragen angepasst verankert waren. Nicht alle Skalen erzielten gute Kennwerte, es wurde daher nur eine Auswahl für weitere Analyseschritte berücksichtigt.²⁶

Über einzelne Aussagen (Single-Items) wurden die Arbeitszufriedenheit, die Fluktuationsneigung, die wahrgenommenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt und die geschätzte Arbeitsplatzsicherheit (mit Bezug auf Arbeitslosigkeit) erhoben. Auch hier wurde jeweils ein 5-stufiges Antwortformat eingesetzt.

Es folgte eine aus vier Aussagen bestehende Skala zum affektiven Commitment. Mit Commitment bezeichnet man die psychologische Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen. Man geht davon aus, dass Mitarbeiter, die hohes Commitment aufweisen, seltener fluktuieren und geringere Fehlzeiten aufweisen als Mitarbeiter, die niedriges Commitment berichten. Die Aussagen entstammen einer bekannten englischsprachigen Skala zum affektiven Commitment, die mittlerweile auch ins Deutsche übersetzt worden ist.²⁷ Auch hier wurde ein 5-stufiges Antwortformat gewählt. Die erzielten Kennwerte sind gut.²⁸

Schließlich wurden einige Angaben zum persönlichen Wohlbefinden und zur (psychischen) gesundheitlichen Situation erhoben. Zum einen wurde eine Skala eingesetzt, mit der das Ausmaß psychosomatischer Beschwerden erhoben wird.²⁹ Eine weitere Skala sollte das Ausmaß der psychischen Belastung im Sinne von Gereiztheit und Belastetheit erfassen.³⁰ Zu guter Letzt wurde eine Skala integriert, die das Ausmaß an Burnout messen soll. Burnout bezeichnet einen Zustand des „Ausgebranntseins“, der emotionalen Erschöpfung.³¹ Burnout wird seit längerem in helfenden Berufen und seit kurzem auch in allen personenbezogenen Berufen erforscht und beobachtet. Die Burnout Skala kann in die Unterskalen Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation unterteilt werden.³² Alle Skalen wurden wiederum mit einem 5-stufigen Antwortformat versehen.

Die folgenden Aussagen sind Beispiel-Items zu den Skalen Handlungsspielraum (HS), Unsicherheit aus unklaren Anweisungen (UN), Arbeitszufriedenheit (AZ), Commitment (AC), psychosomatische Beschwerden (PSB), Gereiztheit/Belastetheit (GB) und Burnout (EE und DP).

HS: „Wenn Sie Ihre Arbeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie den Ablauf Ihrer Arbeit selbst bestimmen?“

UN: „Wie oft erhalten Sie unklare Anweisungen?“

AZ: „Einmal allgemein betrachtet: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?“

AC: „Ich fühle mich emotional stark mit dem Unternehmen verbunden.“

PSB: „Haben Sie plötzlich Schweißausbrüche?“

GB: „Es passiert mir hin und wieder, dass ich anderen gegenüber unbeherrscht bin.“

EE: „Ich fühle mich durch meine Arbeit gefühlsmäßig erschöpft.“

DP: „Seitdem ich diese Arbeit ausübe, bin ich gefühlloser im Umgang mit Kunden geworden.“

Die Teilnehmerzahl, zu der vollständig beantwortete Skalen vorliegen, schwankt zwischen 90 und 105. Auf den vorgestellten Messinstrumenten beruhen die folgenden Ergebnisberechnungen. Alle bisher angegebenen Kennzahlen (s. insbesondere die Endnoten 21 ff.) sind um deskriptive Statistiken, wie z.B. Streuungs- und Lagemaße für Items und Skalen, zu ergänzen. Außerdem sollten Item- und Skalen-Interkorrelationen berechnet werden. Der Übersichtlichkeit halber haben wir auf eine vollständige Dokumentation verzichtet und nur auszugsweise Kennzahlen berichtet. Weitere Berechnungen folgen im Verlauf der Ergebnisdarstellung oder können auf Anfrage über Ingo Weller bezogen werden.

3. Personen und Tätigkeiten

3.1 Zum Ablauf der Befragung

Insgesamt nahmen 111 Personen an der Befragung teil. Die Befragten stammen aus zwei Call Centern. Call Center A liegt in Oberösterreich. Die Befragung in Call Center A diente gleichsam als Pretest und wurde im Herbst 2000 durchgeführt. Insgesamt 23 Mitarbeiter des Call Centers nahmen teil. Die Durchführung erfolgte in zwei Gruppen während der Arbeitszeit und mit der vollen Unterstützung der Call Center Leitung. Ausgefüllt wurden die Fragebögen zur Tätigkeit und zum persönlichen Befinden. Die IMC-Analyse war bereits zuvor von IQ.T durchgeführt worden. Da die Befragungsinstrumente im Anschluss an den Pretest nur geringfügig überarbeitet werden mussten (größtenteils handelte es sich um Streichungen), gehen die Befragungsdaten vollständig in die Gesamtauswertung ein.

Call Center B liegt in Sachsen-Anhalt. 88 Mitarbeiter des Call Centers nahmen an der Befragung teil. Die Befragung wurde im Sommer 2001 durchgeführt. An zwei aufeinanderfolgenden Tagen wurden das IMC-Gitter und die von den Befragten selbst zu beantwortenden Fragebögen in Kleingruppen ausgefüllt. Auch hier erfolgte die Befragung während der Arbeitszeit und mit der vollen Unterstützung der Call Center Leitung.

Alle Befragungsdaten wurden vollständig personifiziert erhoben und konnten einander bei der Auswertung zugeordnet werden. Die folgende Auswertung bezieht sich auf die gesamte Stichprobe aller 111 Befragten. Aufgrund der geringen Teilstichprobengröße von Call Center A wurden keine separaten Berechnungen durchgeführt.

3.2 Demographische Angaben, Arbeitsvertrag und Arbeitszeit

Unter den befragten Personen sind 92 Frauen und 19 Männer. Das Alter der Befragten liegt zwischen 19 und 59 Jahren mit einem arithmetischen Mittel von $M=33$ Jahren ($s=9,89$ Jahre). 6 Angaben fehlen.

Alter	Anzahl	Prozent
≤ 20 Jahre	7	8,6
≥ 21 Jahre und ≤ 30 Jahre	41	37,1
≥ 31 Jahre und ≤ 40 Jahre	29	27,6
≥ 41 Jahre und ≤ 50 Jahre	23	21,9
≥ 51 Jahre und ≤ 60 Jahre	5	4,8
fehlende Angabe	6	
Summe	111	100

Geschlecht	Anzahl	Prozent
weiblich	92	82,9
männlich	19	17,1
Summe	111	100

Die Mehrheit der Befragten hat einen Realschulabschluss als höchste Schulbildung. Immerhin jeder Sechste hat einen Fachhochschulabschluss. Das Qualifikationsniveau ist insgesamt hoch. Knapp 92 % haben zudem eine abgeschlossene Lehre als Berufsausbildung:

höchste Schulbildung	Anzahl	Prozent
Haupt-/Volksschule	23	21,3
Realschule	56	51,9
Gymnasium	8	7,4
Fachhochschule	18	16,7
Universität	1	0,9
sonstiges	2	1,9
fehlende Angabe	3	
Summe	111	100

Berufsausbildung	Anzahl	Prozent
keine Berufsausbildung	9	8,5
abgeschlossene Lehre	97	91,5
fehlende Angabe	5	
Summe	111	100

Die Dauer der Berufstätigkeit schwankt zwischen 0,5 und 40 Jahren mit einem Mittelwert von $M=14,9$ Jahren ($s=10,15$ Jahre). Die Betriebszugehörigkeit, also die Dauer der Berufstätigkeit beim derzeitigen Arbeitgeber, liegt bei durchschnittlichen $M=1,1$ Jahren ($s=0,62$ Jahre) mit einem Minimum von 3 Monaten und einem Maximum von 3 Jahren. Immerhin 18 Personen (16,5 %) haben vor dem aktuellen Arbeitsverhältnis bereits in einem anderen Call Center gearbeitet.

44 Befragte (40,4 %) haben einen zeitlich befristeten Arbeitsvertrag. 65 (59,6 %) sind unbefristet beschäftigt. 85 Befragte (79,4 %) arbeiten Vollzeit, 22 (20,6 %) in Teilzeitmodellen. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit liegt bei $M=36,5$ Stunden ($s=7,01$ Stunden), das Minimum liegt bei 8 Stunden, das Maximum bei 40 Stunden pro Woche. 40 Wochenarbeitsstunden ist gleichzeitig die am häufigsten genannte Antwort – 78 (71,6 %) Personen haben eine wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden. Für 101 Personen (93,5 %) bedeutet dies eine 5 Tage Woche, wobei Schichtmodelle dominieren und teilweise Nacht- und Wochenendarbeit absolviert wird:

Schichtarbeit	Anzahl	Prozent
ja	69	63,9
nein	39	36,1
fehlende Angabe	3	
Summe	111	100

Nachtarbeit	Anzahl	Prozent
ja	51	48,1
nein	55	51,9
fehlende Angabe	5	
Summe	111	100

Wochenendarbeit	Anzahl	Prozent
ja	56	52,8
nein	50	47,2
fehlende Angabe	5	
Summe	111	100

3.3 Beschreibung der Tätigkeit

Die Tätigkeiten unterscheiden sich bezüglich ihres Repetitionscharakters:

Bearbeitungszeit pro Vorgang	Anzahl	Prozent
bis zu 3 Minuten	14	15,6
3 bis 5 Minuten	19	21,1
5 bis 7 Minuten	17	18,9
7 bis 10 Minuten	19	21,1
länger als 10 Minuten	21	23,3
fehlende Angabe	21	
Summe	111	100

Vorgänge pro Stunde	Anzahl	Prozent
bis zu 5 Vorgänge	15	18,1
5 bis 10 Vorgänge	32	38,6
10 bis 15 Vorgänge	18	21,7
15 bis 20 Vorgänge	10	12,0
mehr als 20 Vorgänge	8	9,6
fehlende Angabe	28	
Summe	111	100

Unterschiede finden sich auch bezüglich des Qualifikationsbedarfs und der Weiterbildungsintensität:

Dauer der Einarbeitungszeit	Anzahl	Prozent
bis zu 2 Tage	15	17,2
bis zu 1 Woche	25	28,8
bis zu 2 Wochen	18	20,7
bis zu 3 Wochen	13	14,9
bis zu 4 Wochen	16	18,4
fehlende Angabe	24	
Summe	111	100

Tätigkeit wird gut beherrscht nach ...	Anzahl	Prozent
1 Woche	5	5,4
2 Wochen	7	7,5
1 Monat	18	19,4
3 Monaten	40	43,0
6 Monaten	19	20,4
1 Jahr	4	4,3
fehlende Angabe	18	
Summe	111	100

Anzahl Q.-maßnahmen pro Jahr	Anzahl	Prozent
0 Maßnahmen	15	19,0
1 Maßnahme	19	24,1
2 Maßnahmen	16	20,3
3 Maßnahmen	13	16,5
4 Maßnahmen	2	2,5
5 Maßnahmen und mehr	14	17,6
fehlende Angabe	32	
Summe	111	100

Tage mit Q.-maßnahmen pro Jahr	Anzahl	Prozent
0 Tage	13	23,2
bis zu 3 Tage	18	32,2
bis zu 5 Tage	10	17,8
bis zu 10 Tage	9	16,1
mehr als 10 Tage	6	10,7
fehlende Angabe	55	
Summe	111	100

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über einige Kennwerte der Arbeitsanalyse-Skalen. Alle Skalen sind normiert, können also Ausprägungen zwischen 1 und 5 annehmen. Die 1 signalisiert niedrige Ausprägungen im Sinne der Skalen, also niedrige Komplexität, geringen Spielraum, seltene Unterbrechungen usw. Die 5 zeigt dementsprechend hohe Ausprägungen im Sinne der Skalen an, wie z.B. große Unsicherheit, hohe Konzentrationsanforderungen oder ein hohes Ausmaß an Emotionsarbeit.

Skala (N)	M	s	Min.	Max.
Arbeitskomplexität (102)	3,13	0,72	1,33	5,00
Handlungsspielraum (101)	2,83	0,89	1,25	4,75
Variabilität (105)	2,98	0,96	1,00	5,00
Unsicherheit aus unklaren Anweisungen (105)	2,18	0,81	1,00	4,50
Umgebungsbelastungen (103)	2,11	0,69	1,00	3,88
Arbeitsunterbrechungen (103)	2,91	0,82	1,00	4,67
Konzentrationsanforderungen (102)	3,79	0,69	2,00	5,00
Zeitdruck (101)	3,42	0,86	1,00	5,00
Kooperationserfordernisse (104)	3,02	1,04	1,00	5,00
Emotions-/Gefühlsarbeit (103)	3,76	0,66	1,75	5,00

Auffällig sind die hohen Ausprägungen zu den Skalen Konzentrationsanforderungen, Emotionsarbeit und Zeitdruck sowie die vergleichsweise niedrigen Ausprägungen zu den Skalen Handlungsspielraum, Unsicherheit und Arbeitsunterbrechungen.

Die Zahlen belegen ein häufig berichtetes Phänomen bei Call Center Mitarbeitern. Telefonate mit Kunden erfordern hohe Konzentrationsleistungen. „Geistiges Abschweifen“ oder „die Gedanken spielen lassen“ ist nicht möglich. Gleichzeitig zeigt sich, dass der Umgang mit unhöflichen oder unzufriedenen Gesprächspartnern zum Alltag gehört. Zeitdruck und geringe Handlungsspielräume kommen hinzu. Alles in allem lässt sich vermuten, dass solche Arbeitsbedingungen Einfluss auf das psychische Befinden der Call Center Mitarbeiter ausüben werden.

3.4 Arbeitszufriedenheit und psychisches Befinden

Auch diese Angaben werden tabellarisch dargestellt. Alle Skalen sind normiert, können also wie zuvor beschrieben Ausprägungen zwischen 1 und 5 annehmen.

Skala (N)	M	s	Min.	Max.
Arbeitszufriedenheit (101)	4,02	0,86	1,00	5,00
Fluktuationsneigung (104)	2,24	1,11	1,00	5,00
wahrgenommene Arbeitsmarktchancen (105)	3,11	1,02	1,00	5,00
empfundene Arbeitsplatzsicherheit (105)	3,25	1,02	1,00	5,00
affektives Commitment (101)	3,73	0,90	1,25	5,00
psychosomatische Beschwerden (90)	1,84	0,62	1,00	4,40
Gereiztheit/Belastetheit (104)	2,04	0,68	1,00	4,40
Burnout gesamt (99)	1,87	0,60	1,00	4,50
Burnout 1: Emotionale Erschöpfung (104)	2,21	0,82	1,00	4,75
Burnout 2: Depersonalisation (100)	1,53	0,59	1,00	4,50

Es zeigt sich das bekannte Bild allgemein hoher Arbeitszufriedenheit und hohen Commitments bei gleichzeitig niedriger Fluktuationsneigung. Diese Antworttendenzen sind in der Verhaltensforschung seit langem bekannt und können regelmäßig beobachtet werden.³³

Die Ausprägungen für die Skalen Psychosomatische Beschwerden, Burnout gesamt und Depersonalisation sind auffällig aber nicht unerwartet niedrig. Beim Burnout zeigen sich zudem deutliche Unterschiede zwischen den beiden Teilskalen. Die Ausprägungen für die Teilskala 1 Emotionale Erschöpfung sind deutlich höher als die korrespondierenden Werte der Teilskala 2 Depersonalisation, die extrem niedrig ausfallen.

Die Arbeitsmarktchancen und die Arbeitsplatzsicherheit bezüglich drohender Arbeitslosigkeit werden relativ gut eingeschätzt.

3.5 IMC-Werte

Auch die IMC-Skalen werden in tabellarischer Form vorgestellt. Hohe Ausprägungen werden bei den Motiven Hoffnung auf Erfolg und Anschluss erzielt. Das Motiv Furcht vor Misserfolg (zusammengefasst aus FM1 und FM2) ist dagegen nur gering ausgeprägt. Die beiden Machtmotive sind relativ ähnlich vertreten. Die Ergebnisse spiegeln die Erfahrungen mit dem Instrument wieder.³⁴

Skala (N=102)	<i>M</i>	<i>s</i>	Min.	Max.
Leistungsmotiv: Hoffnung auf Erfolg	5,42	1,25	1,67	7,00
Leistungsmotiv: Furcht vor Misserfolg 1	2,34	1,08	0,33	4,67
Leistungsmotiv: Furcht vor Misserfolg 2	2,81	1,25	0,00	6,67
Leistungsmotiv: Furcht vor Misserfolg gesamt	2,58	1,06	0,17	5,67
Machtmotiv: sozialisiertes Einflussstreben	3,16	1,29	0,00	6,33
Machtmotiv: personalisiertes Einflussstreben	3,23	1,28	0,00	6,33
Anschlussmotiv	4,72	1,30	1,67	7,00

4. Tätigkeit, IMC und die Folgen des Zusammenspiels

Unter diesem Punkt werden Tätigkeitsmerkmale und ihre Folgen für das psychische Befinden untersucht. Die Beziehungen werden mit Blick auf die motivationalen Orientierungen, die IMC-Werte, der Befragten interpretiert. Um Unterschiede bei den IMC-Werten besonders deutlich zu machen, werden jeweils das untere und das obere Quartil betrachtet. Quartile unterteilen die Befragten in vier gleich große Gruppen. Das untere Quartil umschließt 25 % der Befragten mit den niedrigsten IMC-Ausprägungen. Das obere Quartil umfasst 25 % der Befragten mit den höchsten Ausprägungen.

4.1 Beispiele zur Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit gilt als eine der Kernvariablen der verhaltenswissenschaftlichen Forschung. Insbesondere die Arbeitsbedingungen, wie z.B. das Ausmaß des Handlungsspielraums, üben einen Einfluss auf die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit aus.³⁵ Arbeitszufriedenheit wird vor allem mit dem Leistungs- und Kündigungsverhalten in Verbindung gebracht.

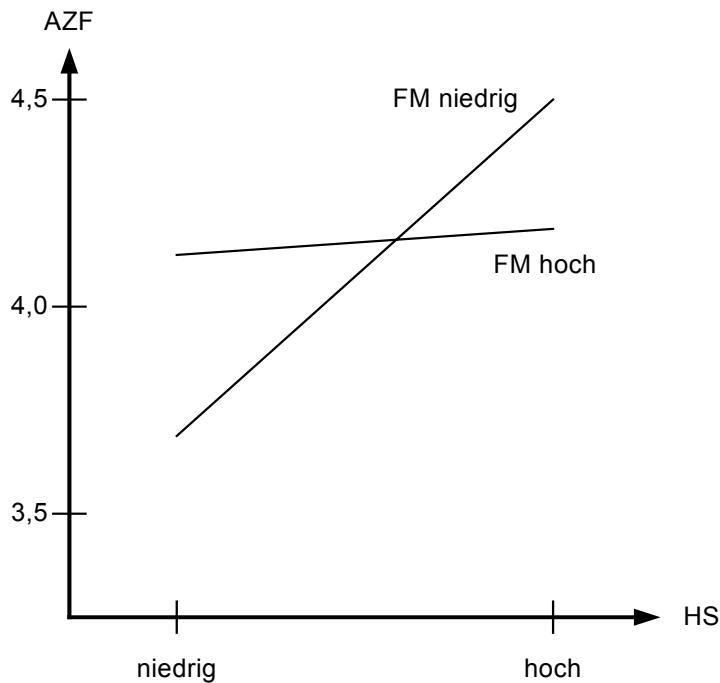
In einem linearen Regressionsmodell lassen sich mögliche Bestimmungsgrößen der Arbeitszufriedenheit darstellen. Die Fallzahl liegt im betrachteten Modell mit $N=88$ relativ niedrig, so dass nur eine begrenzte Anzahl möglicher Prädiktoren betrachtet werden kann.³⁶ Die Auswahl orientiert sich an bekannten Ergebnissen der Arbeitszufriedenheitsforschung. Die folgende Tabelle gibt die Ergebnisse wieder.

unabhängige Variablen	β	t-Wert
Alter	-,02	-,23
Betriebszugehörigkeit	,22	2,21
Wochenendarbeit	,01	,12
Handlungsspielraum	,35	3,34
Umgebungsbelastungen	-,29	-2,99
Emotionsarbeit	-,25	-2,42

adj. $R^2 = .27$ (F=6,25)

Das gewählte Modell ist signifikant ($p \leq .001$) und erklärt ca. 27 % der Varianz der Arbeitszufriedenheit. Diese Werte sind in Anbetracht der geringen Fallzahl und Anzahl erklärender Variablen gut. Alle Koeffizienten (Beta) weisen das erwartete Vorzeichen auf. Einzig die Variablen Alter und Wochenendarbeit sind nicht signifikant. Alle anderen zeigen deutliche Effekte. Mit längerer Betriebszugehörigkeit und größerem Handlungsspielraum steigt die Arbeitszufriedenheit. Mit steigenden Umgebungsbelastungen und höherem Ausmaß an Emotionsarbeit sinkt die Arbeitszufriedenheit. Der beste Prädiktor ist der Handlungsspielraum.

Am Beispiel des Zusammenhangs zwischen Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit kann die Bedeutung verschiedener IMC-Ausprägungen verdeutlicht werden:



Die Abbildung verdeutlicht einen nachvollziehbaren Effekt. Generell zeigt sich, dass mit steigendem Handlungsspielraum auch die Arbeitszufriedenheit ansteigt. Dieser Effekt ist jedoch abhängig von den Motivdispositionen. Personen mit niedrigem FM-Motiv (erstes Quartil) sind bei niedrigem Handlungsspielraum verhältnismäßig unzufriedener als Personen mit hohem FM-Motiv (viertes Quartil). Der Effekt dreht sich mit steigendem Handlungsspielraum um. Mit hohem Handlungsspielraum sind hoch FM-motivierte Personen unzufriedener als niedrig FM-motivierte Personen.³⁷ Mit steigendem Handlungsspielraum steigt die Gefahr, Misserfolg zu erleben und verantworten zu müssen. Ist der Handlungsspielraum dagegen gering, ist auch die Wahrscheinlichkeit selbstverursachten Misserfolgs gering.

Die berichteten Effekte lassen sich, wenn auch nicht in dieser Deutlichkeit, auch für andere theoretisch interessante Zusammenhänge nachweisen. Beispielsweise sinkt die Arbeitszufriedenheit, wenn sich die Unsicherheit aus unklaren Anweisungen erhöht. Dieser Effekt ist deutlich stärker für hoch FM-motivierte Personen als für gering FM-motivierte Personen ausgeprägt.

Für andere Zielvariablen gilt das Gleiche. Beispielsweise könnte man ähnliche Analysen auch für Commitment und Fluktuationsneigung durchführen. Aufgrund der prinzipiellen Vergleichbarkeit der Ergebnisse und in Anbetracht der engen Verwandtschaft der Konstrukte wurde an dieser Stelle jedoch auf weitere Ergebnisdarstellungen verzichtet.

4.2 Beispiele zum psychischen Befinden: Burnout

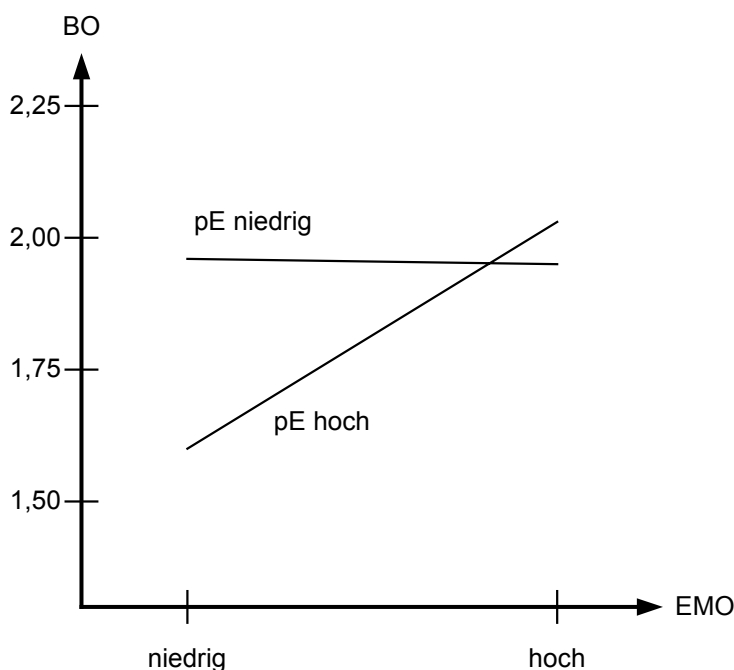
Unter Burnout wird ein Gefühl der emotionalen Erschöpfung verstanden, das sich bei Tätigkeiten einstellt, die persönliche Kontakte erfordern. Ähnlich wie zuvor zur Arbeitszufriedenheit wird als erstes ein Regressionsmodell zur Erklärung von Burnout (Skala Burnout gesamt) geschätzt.

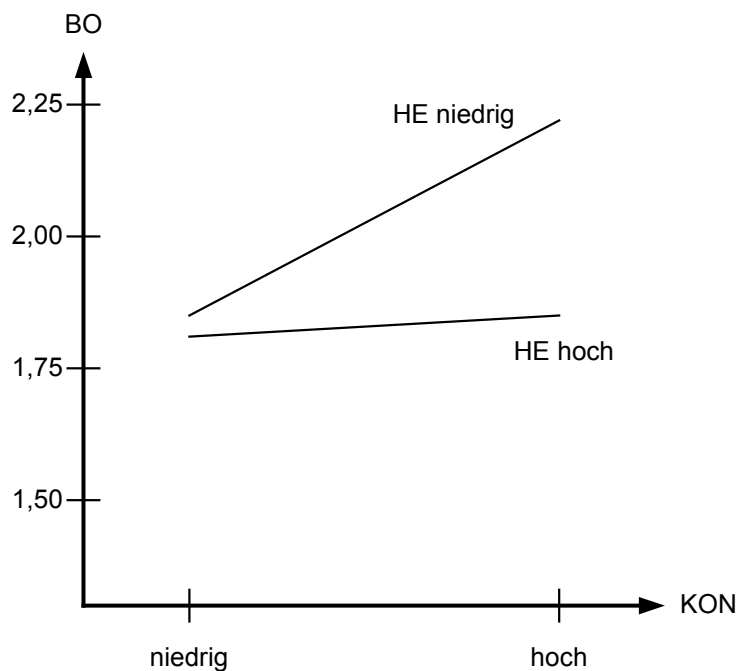
unabhängige Variablen	β	t-Wert
Alter	-,22	-2,06
Schulbildung	,03	,32
Wochenendarbeit	,21	2,07
Emotions-/Gefühlsarbeit	,15	1,37
Konzentrationsanforderungen	,24	2,17
Arbeitszufriedenheit	-,24	-2,39

adj. $R^2 = .22$ (F=4,79)

Das Modell ist signifikant ($p \leq .001$) und erklärt ca. 22 % der Varianz der Kriteriumsvariablen. Die Koeffizienten weisen das erwartete Vorzeichen auf. Die Variablen Schulbildung und Emotionsarbeit sind nicht signifikant. Mit steigendem Alter und mit steigender Arbeitszufriedenheit sinkt die Burnout-Betroffenheit. Wochenendarbeit und hohe Konzentrationsanforderungen bei der Arbeit steigern das Burnout-Risiko.

Auch hier lassen sich beispielhaft Wechseleffekte mit den IMC-Werten aufzeigen:





Call Center Mitarbeiter müssen häufig freundlich und zuvorkommend sein (und bleiben), auch wenn der Gesprächspartner unfreundlich oder aggressiv reagiert. Sie müssen ihre Emotionen kontrollieren. Solche Tätigkeiten werden auch als Emotionsarbeit bezeichnet. Die erste Abbildung verdeutlicht, dass hoch pE-motivierte Personen stärker von Burnout betroffen sind als gering pE-motivierte Personen, wenn das Ausmaß an Emotionsarbeit zunimmt.³⁸

Abbildung 2 verdeutlicht, dass hohe Konzentrationsanforderungen das Burnout-Risiko erhöhen. Dieser Effekt kann deutlich stärker bei Personen beobachtet werden, die nur gering HE-motiviert sind. HE-motivierte Personen weisen (in Verbindung mit realistischen Zielvorgaben) höhere Persistenz und Kontinuität bei der Aufgabenbewältigung auf. Dies zeigt sich in diesem Beispiel sehr anschaulich.

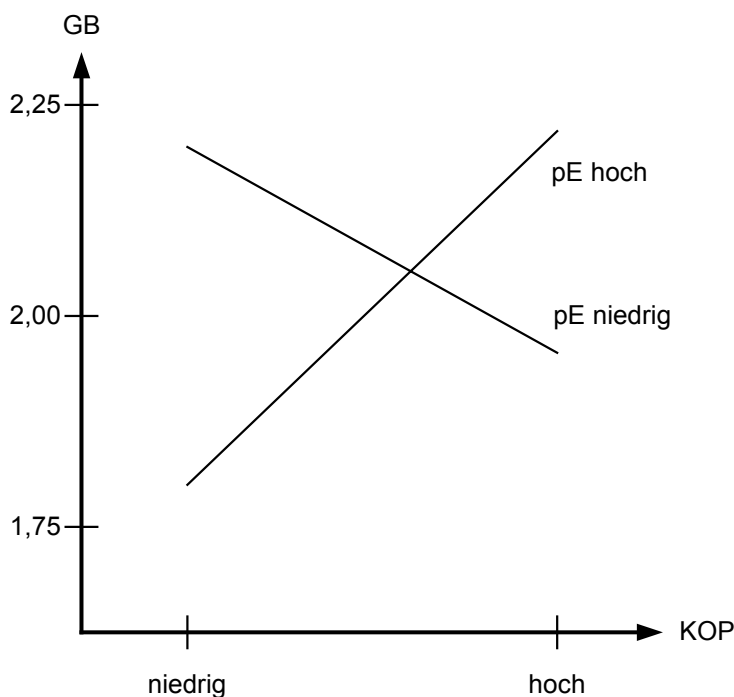
4.3 Beispiele zum psychischen Befinden: Gereiztheit/Belastetheit

Zusammen mit den psychosomatischen Beschwerden zählen Symptome von Gereiztheit und Belastetheit zu den sogenannten psychischen Befindensbeeinträchtigungen. Da beide Konstrukte eng miteinander verwandt sind, werden nur Ergebnisse zur Skala „Gereiztheit/Belastetheit“ vorgestellt. Die Darstellung beginnt mit einer Regressionschätzung.

unabhängige Variablen	β	t-Wert
Alter	-,34	-3,44
Schulbildung	-,08	-,78
Zeitdruck	,18	1,80
Kooperationserfordernisse	,21	1,99
Arbeitsplatzsicherheit	-,18	1,79
Arbeitszufriedenheit	-,28	-2,84

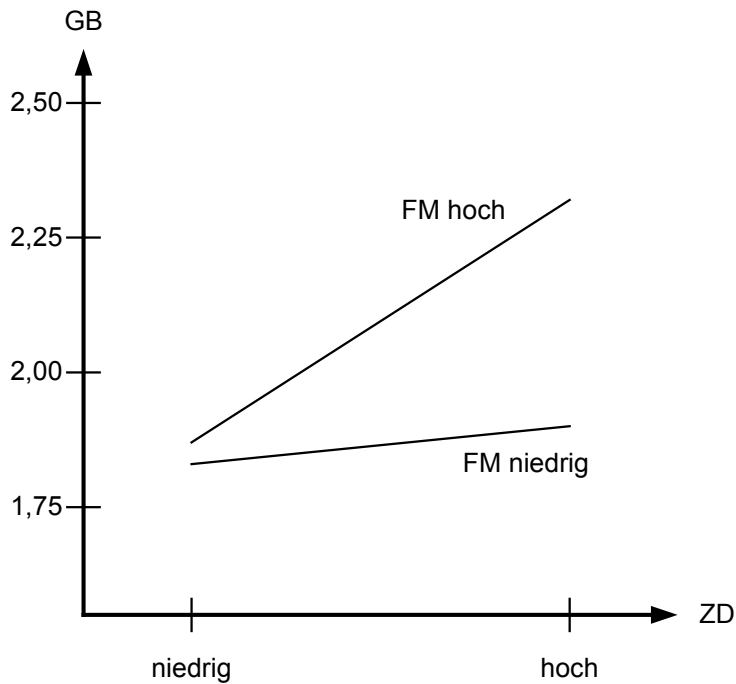
adj. $R^2 = .23$ (F=5,26)

Das Modell ist signifikant ($p \leq .001$) und erklärt ca. 23 % der Varianz der Kriteriumsvariablen. Alle Koeffizienten weisen das erwartete Vorzeichen auf. Die Variablen Schulbildung, Zeitdruck und Arbeitsplatzsicherheit sind nicht signifikant (Zeitdruck und Arbeitsplatzsicherheit sind lediglich auf dem 10 %-Niveau signifikant). Mit steigendem Alter und mit steigender Arbeitszufriedenheit sinkt die Gereiztheit/Belastetheit. Kooperationserfordernisse steigern die Gereiztheit.



Wie die Abbildung zeigt, neigen Personen mit ausgeprägter pE-Motivlage dazu, in Situationen, die ausgeprägte Kooperation bzw. eine eng abgestimmte Zusammenarbeit erfordern, gereizt zu reagieren. Personen mit niedrigen pE-Motivausprägungen zeigen eine gegenläufige Verhaltenstendenz.

Die folgende Abbildung verdeutlicht, dass Personen mit hoher FM-Motivation bei Zeitdruck stärker mit Gereiztheit/Belastetheit reagieren als Personen mit gering ausgeprägtem FM-Motiv.



5. Zusammenfassung und Bewertung

Die Ergebnisse dieser Studie verdeutlichen den Wert der Motivdiagnostik. Einstellungen wie die Arbeitszufriedenheit und psychische Befindenslagen wie Burnout oder Gereiztheit sind nicht nur von den Arbeitsbedingungen abhängig, sondern entstehen durch das Zusammenspiel von Situation und Person. Arbeitsbedingungen und Persönlichkeitsmerkmale sind also für die Entstehung von positiven und negativen individuellen Folgen gemeinsam verantwortlich.

Praktisch gewendet bedeutet dies, dass Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung nicht unbedingt die gewünschten Ergebnisse erzielen, wenn sie isoliert erfolgen. Eine Vergrößerung des Handlungsspielraums führt z.B. nicht zwangsläufig zu erkennbar größerer Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig müssen Arbeitsbedingungen, die häufig pauschal als schädigend bewertet werden, nicht unbedingt negativ erlebt werden. Erst in Verbindung mit den passenden oder unpassenden Persönlichkeitsmerkmalen stellen sich die erwünschten oder befürchteten Konsequenzen ein.

Arbeitsgestaltung macht demnach Sinn, wenn sie mit der Personalplanung gekoppelt wird. Das IMC-Gitter kann als sinnvolles Diagnoseinstrument die Personaleinsatzplanung und die Qualifikationsbedarfsplanung ergänzen. In Verbindung mit weiteren spezialisierten Instrumenten kann das IMC-Gitter auch unterstützend zur Personalauswahl herangezogen werden.³⁹

Das IMC-Gitter vereint mehrere positive Eigenschaften. Zum einen genügt es wissenschaftlichen Gütekriterien. Testtheoretisch basierte Analysen bestätigen die Dimensionalität des Gitters.⁴⁰ Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können gleichsam als weitere Hinweise auf die kriterienbezogene Validität des IMC-Gitters gewertet werden. Mehrfach konnten theoretisch erwartete Zusammenhänge bestätigt werden. Gleichzeitig hat sich das Gitter im praktischen Einsatz durch hohe Praktikabilität und „face-validity“ bewährt. Es stellt somit eines der wenigen in der Praxis eingesetzten Verfahren dar, die wissenschaftlich abgesichert sind. Zusammenfassend kann ein positives Fazit zur Güte und Brauchbarkeit des IMC-Gitters gezogen werden.

Es sollte nicht vergessen werden, dass der Einsatz, die Auswertung und die Interpretation des IMC-Gitters Experten vorbehalten ist. Zusätzlich ist das Gitter zur Individualdiagnostik ohne Ergänzung durch spezialisierte Instrumente aufgrund seiner Kürze nur bedingt geeignet. Beide Einwände lassen sich jedoch ohne weiteres kontrollieren. In seiner bisherigen Verwendungsweise kann der Einsatz des Gitters zur Unterstützung der Personalarbeit befürwortet werden.

Literatur

- Allen, N.J./Meyer, J.P. 1990: The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, 63, S. 1-18.
- Atkinson, J.W. 1957: Motivational Determinants of Risk-taking Behavior, in: *Psychological Review*, 64, S. 359-372.
- Atkinson, J.W./Heyns, R.W./Veroff, J. 1953: The Effect of Experimental Arousal of the Affiliation Motive on Thematic Apperception, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, S. 405-410.
- Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000: „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stresstheoretisch fundiertes Messinstrument, in: *Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.*, Berlin, Bericht 3.
- Büssing, A./Perrar, K.-M. 1992: Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D), in: *Diagnostica*, 38, S. 328-353.
- Erdmann, R. 1976: Einige theoretische Überlegungen zur Motivgenese und weiterführende unterrichtspraktische Gedanken, in: Bierhoff-Alfermann, D. (Hrsg.): *Soziale Einflüsse im Sport*, Darmstadt: Steinkopff, S. 77-90.
- Erdmann, R. 1979: Ein Verfahren zur Erfassung von sozialisiertem Einflußstreben (sE) – Theoretische Überlegungen und erste Befunde. Dissertation, Deutsche Sporthochschule Köln.
- Erdmann, R. 1983: Motiventwicklung als Lernprozeß, in: Erdmann, R. (Hrsg.): *Motive und Einstellungen im Sport. Ein Erklärungsansatz für die Sportpraxis*, Schorndorf: Hofmann, S. 35-49.
- Erdmann, R. 1987: *Relativierte Macht: das Machtmotiv und seine sportpädagogische Bedeutung*, St. Augustin: Richarz.
- Erdmann, R. 1988: Zum Problem der Erfassung von Motiven – Das Motivgitter, in: Schwenkmezger, P. (Hrsg.): *Sportpsychologische Diagnostik, Intervention und Verantwortung. Bericht über die Tagung der ASP vom 28. bis 30. Mai 1987 in Trier*, Köln: bps-Verlag.
- Fehrensens, J.-W. 1982: Entwicklung eines Gitter-Technik-Konstruktansatzes zur Messung von Motiven, die bei der Planung von Unterricht bedeutsam sind (AM, pE, sE und LM). Unveröffentlichte Diplomarbeit, Deutsche Sporthochschule Köln.
- Heckhausen, H. 1963: *Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation*, Meisenheim am Glan: Anton Hain.
- Heckhausen, H. 1989: *Motivation und Handeln*, 2. Aufl., Berlin: Springer.
- Isic, A./Dormann, C./Zapf, D. 1999: Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, S. 202-208.
- Kleine, W. 1982: Zur Entwicklung eines Meßverfahrens für das Leistungs-, Macht- und Anschlußmotiv – Das Motivgitter, in: Decker, W./Lämmer, M. (Hrsg.): *Kölner Beiträge zur Sportwissenschaft*, St. Augustin: Richarz, S. 161-185.
- Lahmeyer, H.-E. 1979: Entwicklung eines Gitter-Technik-Bildersatzes zur Messung von Motiven, die bei der Planung von Sportunterricht bedeutsam sind. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Deutsche Sporthochschule Köln.
- Maslach, C./Jackson, S.E. 1981: The Measurement of Experienced Burnout, in: *Journal of Occupational Behaviour*, 2, S. 99-113.
- Maslach, C./Jackson, S.E. 1986: *Maslach Burnout Inventory: Second Edition*, Palo Alto/CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C./Leiter, M. 1997: *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Matiaske, W./Mellewig, T. 2001: Arbeitszufriedenheit: Quo vadis? Eine Längsschnitt-Untersuchung zu Determinanten und zur Dynamik von Arbeitszufriedenheit, in: *Die Betriebswirtschaft*, 61, S. 7-24.
- McClelland, D.C./Atkinson, J.W./Clark, R.A./Lowell, E.L. 1953: *The Achievement Motive*, New York: Appleton-Century-Crofts.

- McClelland, D.C./Davis, W.N./Kalin, R./Wanner, E. (Hrsg.) 1972: *The Drinking Man*, New York: The Free Press.
- Mehrabian, A./Ksionzky, S. 1974: *A Theory of Affiliation*, Lexington/MA: Heath.
- Metz, A.-M./Rothe, H.-J./Degener, M. 2001: Belastungsprofile von Beschäftigten in Call Centers, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45, S. 124-135.
- Meyer, J.P./Allen, N.J. 1997: *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Mohr, G. 1986: *Die Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern*, Frankfurt/M.: Lang.
- Murray, H.A. 1938: *Explorations in Personality*, New York: Oxford University Press.
- Murray, H.A. 1943: *Thematic Apperception Test Manual*, Cambridge/MA: Harvard University Press.
- Schmalt, H.-D. 1973: Die GITTER-Technik - ein objektives Verfahren zur Messung des Leistungsmotivs bei Kindern, in: *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 5, S. 231-252.
- Schmalt, H.-D. 1976a: *Die Messung des Leistungsmotivs*, Göttingen: Hogrefe.
- Schmalt, H.-D. 1976b: *Das LM-GITTER. Handanweisung*, Göttingen: Hogrefe.
- Schmalt, H.-D. 1979: Machtmotivation, in: *Psychologische Rundschau*, 30, S. 269-285.
- Schmalt, H.-D. 1982: Two Concepts of Fear of Failure Motivation, in: Schwarzer, R./van der Ploeg, H.R./Spielberger, C.D. (Hrsg.): *Advances in Test Anxiety Research*, Lisse: Swets & Zeitlinger, S. 45-52.
- Schmidt, K.-H./Hollmann, S./Sodenkamp, D. 1998: Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990), in: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, S. 93-106.
- Semmer, N. 1984: *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Stress am Arbeitsplatz*, Weinheim: Beltz.
- Semmer, N./Zapf, D./Dunckel, H. 1999: Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA), in: Dunckel, H. (Hrsg.): *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*, Zürich: vdf, S. 179-204.
- Sokolowski, K. 1992: Entwicklung eines Verfahrens zur Messung des Anschlussmotivs, in: *Diagnostica*, 38, S. 1-17.
- Weller, I. 2001: *Mitarbeiterauswahl - eine Hauptaufgabe des Personalmanagements*, in: *Call Center Profi*, 4 (5), S. 56-59.
- Weller, I. 2003: *Commitment*, in: Martin, A. (Hrsg.): *Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen*, Stuttgart: Kohlhammer, S. 77-94.
- Weller, I./Matiaske, W. 2003: Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlußmotiven, in: *Wirtschaftspsychologie*, (in Druck).
- Wessling-Lünnemann, G. 1984: *Kriteriumsbezogene Validierung zum Motivgitter*. Unveröffentlichtes Manuskript, Technische Hochschule Darmstadt.
- Winter, D.G. 1973: *The Power Motive*, New York: The Free Press.

Anmerkungen

- ¹ IMC® und IMC-Gitter® sind eingetragene Warenzeichen der Personalberatung Frehs & Partner GmbH, Friedhofstraße 135 L, 63263 Neu-Isenburg. Anfragen bezüglich des Instruments sind an die genannte Adresse zu richten.
- ² Der besseren Lesbarkeit des Textes wegen werden wir hier und im folgenden Literaturhinweise und sonstige Anmerkungen in Endnoten aufführen. Zur Motivtrias aus Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiv s. u.a. Atkinson (1957); Atkinson u.a. (1953); Heckhausen (1963); McClelland u.a. (1953); Mehrabian/Ksionzky (1974); Schmalt (1976a); Schmalt (1979); Sokolowski (1992); Winter (1973).
- ³ Zum TAT s. Murray (1938; 1943).
- ⁴ Z.B. Heckhausen (1963); McClelland u.a. (1953).
- ⁵ Z.B. Winter (1973).
- ⁶ Schmalt (1973).
- ⁷ Schmalt (1976b).
- ⁸ Schmalt (1979).
- ⁹ Sokolowski (1992).
- ¹⁰ S. dazu Kleine (1982); spätere Dokumentationen: Erdmann (1987; 1988).
- ¹¹ Kleine (1982).
- ¹² Erdmann (1976; 1983).
- ¹³ S. dazu z.B. die ausführliche Darstellung bei Heckhausen (1989).
- ¹⁴ Z.B. McClelland u.a. (1972).
- ¹⁵ Vgl. Erdmann (1979; 1987).
- ¹⁶ Lahmeyer (1979).
- ¹⁷ Die Übereinstimmung, ausgedrückt über den Kontingenzkoeffizienten C, schwankte zwischen .70 und .87, vgl. Kleine (1982).
- ¹⁸ Fehrensens (1982).
- ¹⁹ Vgl. Kleine (1982).
- ²⁰ Es wurden Trennschärfen über .40, interne Skalenkonsistenzen zwischen .77 und .94 und Retest-Reliabilitäten zwischen .67 und .77 über einen Zeitraum von 4-6 Wochen erreicht.
- ²¹ Vgl. Erdmann (1987); Wessling-Lünnemann (1984). Es muss angemerkt werden, dass in diesen frühen Arbeiten keine strukturen-prüfenden (kausalanalytischen) Verfahren eingesetzt wurden. Weller/Matiaske (2003) zeigen in einer aktuellen Studie an 244 Probanden Skalenreliabilitäten (Cronbachs α) in Höhe von HE=.80, FM1=.80, FM2=.88, sE=.72, pE=.68 und AM=.80. Diese Werte sind akzeptabel bis gut. Die Skalen-Interkorrelationen liegen im niedrigen bis mittleren Bereich. FM1 und FM2 korrelieren allerdings hoch mit $r=.81$. Weller/Matiaske zeigen jedoch mittels konventioneller und strukturen-prüfender Verfahren, dass eine Trennung in fünf Motive vertretbar ist. Dem IMC-Gitter, reduziert auf eine FM-Dimension, kann somit ausreichende Konstruktvalidität bescheinigt werden.
- ²² Z.B. Schmalt (1982).
- ²³ In der in diesem Ergebnisbericht betrachteten Stichprobe liegt Cronbachs α als Maß der internen Skalenkonsistenz bei HE=.76, FM1=.64, FM2=.85, (FMgesamt=.84), sE=.65, pE=.66, AM=.69. Die Skalen-Interkorrelationen sind niedrig bis moderat und erreichen einen Maximalwert von $r=.44$ mit $p\leq.01$ (bei zusammengefassten FM-Dimensionen). Diese Werte können aufgrund der geringen Stichprobe und aufgrund der Kürze der Skalen (jeweils 3 Items) noch als akzeptabel betrachtet werden, sind aber verbesserungsbedürftig. Wie Weller/Matiaske (2003) zeigen, werden mit größeren Stichproben durchaus gute Kennwerte erzielt.
- ²⁴ Zum ISTA vgl. Semmer (1984) und Semmer u.a. (1999).
- ²⁵ Z.B. Isic u.a. 1999; vgl. auch Metz u.a. 2001.
- ²⁶ Folgende aus ISTA entnommene oder an ISTA angelehnte Skalen wurden gebildet: AK (Arbeitskomplexität), $\alpha=.71$ (3 Items); HS (Handlungsspielraum), $\alpha=.81$ (4 Items); VA (Variabilität), $\alpha=.79$ (3 Items); UN (Unsicherheit aus unklaren Anweisungen), $\alpha=.75$ (2 Items); UGB (Umgebungsbe-

- dingungen), $\alpha=.80$ (8 Items); AUB (Arbeitsunterbrechungen), $\alpha=.76$ (3 Items); KON (Konzentrationsanforderungen), $\alpha=.74$ (4 Items); ZD (Zeitdruck), $\alpha=.75$ (3 Items); KOP (Kooperationserfordernisse), $\alpha=.79$ (3 Items); EMO (Emotionsarbeit), $\alpha=.52$ (4 Items). Die Skala EMO hätte aufgrund der deutlich zu geringen Skalenkennwerte aus der Untersuchung ausgeschlossen werden müssen. Aufgrund ihrer theoretischen Bedeutsamkeit wurde sie für weitere Auswertungszwecke dennoch beibehalten.
- 27 Es handelt sich um die Skala zum affektiven Commitment von Allen/Meyer (1990); vgl. auch Meyer/Allen (1997) oder zusammenfassend Weller (2003). Die deutsche Version mit Angaben zu ihrer Güte findet sich bei Schmidt u.a. (1998).
- 28 Für die Skala (Affective Commitment – AC) liegt Alpha bei .90 (4 Items).
- 29 Vgl. Mohr (1986). Die Skala (PSB) besteht aus 20 Items, die alle auf 5-stufigen Ratingskalen beantwortet werden. Die Skala erzielt ein Alpha in Höhe von .87.
- 30 Auch diese Skala (Gereiztheit/Belastetheit – GB) stammt von Mohr (1986). Alpha liegt bei .72 (5 Items).
- 31 Vgl. z.B. Maslach/Leiter (1997).
- 32 Es handelt sich um Items des MBI-D (Maslach Burnout Inventory – Deutsch). Das Originalinstrument von Maslach/Jackson (1981; 1986) wurde von Büssing/Perrar (1992) ins Deutsche übertragen. Die Gesamtskala Burnout (BO) erzielt ein α in Höhe von .82 (8 Items). Die Subskala Emotionale Erschöpfung (EE) erreicht einen Wert von .84 (4 Items), die Subskala Depersonalisation (DP) liegt bei .72 (4 Items). Die Skalen korrelieren mit $r=.46$ ($p\leq.01$). Eine explorative Faktorenanalyse deutet darauf hin, dass eine Trennung der Subskalen möglich ist (Vorgehensweise s.o., alle Items laden deutlich auf die erwarteten Faktoren, die Faktorenlösung erklärt 63 % der Ausgangslösung).
- 33 Erklärungsansätze diskutieren beispielsweise Bendel u.a. (2000).
- 34 Vgl. z.B. Erdmann (1988); Klein (1982); Weller/Matiaske (2003).
- 35 Z.B. Matiaske/Mellewig (2001).
- 36 Es gilt die Faustregel, dass jeweils 15 Fälle für jede in die Regressionsgleichung eingehende unabhängige Variable vorhanden sein sollten. Bei 88 Fällen können nach dieser Formel fünf, maximal sechs Prädiktoren betrachtet werden. Es mag erstaunen, dass sowohl Alter als auch Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variablen getestet wurden. Üblicherweise sind beide Größen hoch korreliert. Aus Gründen zu vermeidender Multikollinearität wird daher zumeist auf eine Größe in der Regressionsgleichung verzichtet. In diesem Fall sind beide Variablen kaum voneinander abhängig und beschreiben verschiedene Sachverhalte. Ihre Aufnahme erscheint daher gerechtfertigt.
- 37 Die Variable Handlungsspielraum wurde zur Vereinfachung der Darstellung am Median dichotomisiert. Grundsätzlich könnten zur Abbildung der Geraden auch Regressionsschätzungen durchgeführt werden. Aufgrund der geringen Fallzahlen wurde davon abgesehen.
- 38 Es bot sich in diesem Fall an, die Variable pE-Motiv zu dichotomisieren und ausnahmsweise von der Darstellung von Quartilen abzuweichen.
- 39 Vgl. den bei Weller (2001) geschilderten Ansatz.
- 40 Vgl. insbesondere Weller/Matiaske (2003).