

**Auswirkungen personaler und kontextueller Faktoren auf
Anpassungs- und Arbeitsleistung von Mitarbeitern
vor dem Hintergrund betrieblicher Veränderungen**

- Eine empirische Untersuchung organisationspsychologischer Fragestellungen -

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Dr. phil.

der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften

der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Vorgelegt von:

Dipl.-Psych. Beate Molter



Heidelberg, im Mai 2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Zweitgutachter: Prof. Dr. Niclas Schaper

Danksagung

Mein Dank gilt all jenen, die mich während dieses Projekts unterstützt und an mich geglaubt haben. Danken möchte ich insbesondere

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag,

der mir die Durchführung des Forschungsprojektes ermöglichte, für seine wertvolle Unterstützung,

Prof. Dr. Ralf Stegmaier,

der mich mit großer Kompetenz, hohem Engagement und viel Humor begleitet hat,

Prof. Dr. Niclas Schaper

für die bereitwillige Übernahme der Zweitbegutachtung,

meinen Kolleginnen Katrin Noefer und Alexandra Michel

für das gemeinsame Durchleben der Höhen und Tiefen eines solchen Vorhabens mit viel Humor, motivierenden Worten und fachlicher Unterstützung,

meinem Lebensgefährten und meinen Kindern,

die mir den notwendigen Freiraum gerne gewährt und mich in meinem Vorhaben stets ermutigt haben.

Dissertationsprojekt

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2008). Autonomie und Commitment to change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, 27-36.

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2010). A different perspective on the link between job autonomy and job performance: Why different fits play a mediating role. *Human Performance* (submitted).

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2010). „Wer rastet der rostet“: Adaptive Leistung will geübt sein. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (submitted).

Zusammenfassung

In dieser Dissertation wurden verschiedene personelle und kontextuelle Faktoren untersucht, die für Anpassung und Arbeitsleistung von Mitarbeitern im Kontext betrieblicher Veränderungen in unterschiedlichen Organisationen bedeutsam sein sollten. In drei Studien wurden Zusammenhänge zwischen Autonomie bei der Arbeit, affektivem Commitment to change, Alter der Mitarbeiter, Berufserfahrung und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit mit Anpassungsleistungen, Anpassungsergebnissen sowie aufgabenbezogener und kontextueller Arbeitsleistung überprüft.

Basierend auf dem Job Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1976, 1980) wurde in der **ersten Studie** (Molter, Stegmaier, Noefer & Sonntag, 2008) postuliert, dass affektives Commitment to change die positiven Zusammenhänge zwischen Autonomie bei der Arbeit und Person-Job-Passung sowie Person-Organisations-Passung moderiert. Es ergeben sich wie erwartet sehr hohe positive Korrelationen zwischen Autonomie bei der Arbeit und den Passungsvariablen. Die Regressionsanalysen zeigen, dass sich der angenommene Moderatoreffekt nur für den Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und Person-Organisations-Passung bestätigen lässt.

Ausgehend von Self-determination Theorie (SDT) (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) und Social Exchange Theorie (SET) (Homans, 1958; Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959) wurde in der **zweiten Studie** (Molter, Stegmaier, Noefer & Sonntag, submitted) ein theoretisches Modell entwickelt und überprüft, welches annimmt, dass einerseits Person-Job-Passung den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und aufgabenbezogener Arbeitsleistung und andererseits Person-Organisations-Passung den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und kontextueller Arbeitsleistung zumindest teilweise mediiert. Die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalysen demonstrieren, dass das Modell die Daten angemessen abbildet. Es zeigen sich positive Zusammenhänge zwischen Autonomie bei der Arbeit und den Passungs- sowie den Arbeitsleistungsvariablen. Ebenfalls positiv korrelieren die Passungsvariablen mit den beiden Arbeitsleistungsdimensionen. Außerdem bestätigen sich die erwarteten Mediationseffekte.

Vor dem Hintergrund der Self-efficacy Theorie (Bandura, 1977) wurde in der **dritten Studie** (Molter, Stegmaier, Noefer & Sonntag, submitted) ein theoretisches Modell hergeleitet, welches davon ausgeht, dass der negative Zusammenhang zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit zumindest teilweise durch Berufserfahrung mediiert wird. Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit wiederum wurde als Mediator des negativen Zusammenhangs zwischen Berufserfahrung und drei Dimensionen adaptiver

Leistung angenommen: (1) „Umgang mit unsicheren / unvorhersehbaren Arbeitssituationen“, (2) „Lernen neuer Arbeitsaufgaben, neuer Technologien und Prozeduren“ und (3) „interpersonelle Anpassungsfähigkeit“. Die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalysen belegen, dass das Modell die Daten angemessen abbildet. Es zeigen sich negative Zusammenhänge von Alter und Berufserfahrung mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit. Diese korreliert positiv mit den drei Dimensionen adaptiver Leistung. Zudem lassen sich alle postulierten Mediationseffekte nachweisen.

Aus den Ergebnissen der drei Studien wird deutlich, dass für erfolgreiche Arbeits- und Anpassungsleistungen von Mitarbeitern eine von Autonomie geprägte Arbeitsumgebung bedeutsam ist. Ferner zeigt sich, dass Anpassungsleistungen besser gelingen, wenn Mitarbeiter häufiger Gelegenheit haben, ihre Anpassungsfähigkeit zu prüfen, indem sie mit veränderten Anforderungen konfrontiert werden. In Zeiten kontinuierlicher organisationaler Veränderungen geben diese Erkenntnisse nützliche Hinweise für Unternehmen, wie sie die Arbeitsumgebung gestalten sollten, um ihre Mitarbeiter bei ihren Anpassungsbestrebungen zu unterstützen.

Schlüsselwörter: Adaptive Leistung - Person-Job-Passung – Person-Organisations-Passung -
- aufgabenbezogene Arbeitsleistung - kontextuelle Arbeitsleistung – Autonomie bei der
Arbeit - affektives Commitment to change - Alter der Mitarbeiter – Berufserfahrung
entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit

Abstract

In this dissertation different personal and contextual factors were investigated, that are assumed to be important for adaptation and job performance in the context of organizational changes. In three studies relationships of autonomy at work, affective commitment to change, age, work experience and self-efficacy for development with adaptive performance, person-job fit, person-organization fit and job performance were explored.

Based on the Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976, 1980) it was postulated in the **first study** (Molter, Stegmaier, Noefer & Sonntag, 2008), that affective commitment to change moderates the positive relationships of autonomy at work with person-job fit and with person-organization fit. As expected, high positive correlations were found between autonomy at work and the fit variables. Regression-analyses only confirmed the hypothesized moderating effect of affective commitment to change on the relationship between autonomy at work and person-organization fit.

Arguing with Self-determination Theorie (SDT) (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) and Social Exchange Theorie (SET) (Homans, 1958; Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959) in the **second study** (Molter, Stegmaier, Noefer & Sonntag, submitted) a theoretical model was developed and tested, that proposed that person-job fit at least partially mediates the relationship between autonomy at work and task performance while person-organization fit at least partially mediates the relationship between autonomy at work and contextual performance. Structural equation modeling results indicated adequate data fit to our hypothesized model. Results showed positive relationships of autonomy at work with the fit variables as well as with the performance measures. The fit variables also positively correlated with the performance dimensions. The assumed mediation effects could be confirmed.

Against the background of Self-efficacy Theorie (Bandura, 1977) in the **third study** (Molter, Stegmaier, Noefer & Sonntag, submitted) a theoretical model was considered, that postulates, that the negative relationship between age and self-efficacy for development is at least partially mediated by job experience. Furthermore it was assumed, that self-efficacy for development functions as a mediator for the relationship between job experience and three dimensions of adaptive performance: (1) „Dealing with uncertain / unpredictable work situations“, (2) „ Learning new tasks, technologies, and procedures “ und (3) „interpersonal adaptability“. Structural equation modeling results indicated adequate data fit to the hypothesized model. Negative correlations of age and job experience with self-efficacy for

development were found. Self-efficacy for development showed positive correlations with all dimensions of adaptive performance. The postulated mediation effects could be confirmed.

Keywords: Adaptive performance – task performance – contextual performance – person-job fit – person-organization fit - autonomy at work - self-efficacy for development – work experience – employee age

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	12
2	Theoretischer und empirischer Hintergrund	14
2.1	Arbeitsleistung und Anpassung	14
2.1.1	Aufgabenbezogene und kontextuelle Arbeitsleistung	14
2.1.1.1	<i>Aufgabenbezogene Arbeitsleistung</i>	14
2.1.1.2	<i>Kontextuelle Arbeitsleistung</i>	14
2.1.2	Anpassungsleistungen und Anpassungsergebnisse	15
2.1.2.1	<i>Anpassungsleistungen</i>	15
2.1.2.2	<i>Anpassungsergebnisse</i>	15
2.2	Wodurch werden Arbeitsleistung und Anpassung beeinflusst? – Determinierende Variablen	16
2.2.1	Arbeitsmerkmal	17
2.2.1.1	<i>Autonomie bei der Arbeit</i>	17
2.2.2	Personmerkmale	18
2.2.2.1	<i>Affektives Commitment to change</i>	18
2.2.2.2	<i>Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit</i>	18
2.2.2.3	<i>Berufserfahrung</i>	19
2.3	Durch welche Effekte werden Arbeitsleistung und Anpassung beeinflusst? - Psychologische Theorien	19
2.3.1	Das Job Characteristics Modell	19
2.3.2	Die Self-determination Theorie	20
2.3.3	Die Social Exchange Theorie	21
2.3.4	Die Self-efficacy Theorie	22
2.4	Ableitung der Fragestellungen der Studien	23
2.4.1	Welche Bedeutung haben die Gestaltung der Arbeitsumgebung und veränderungsbezogene Einstellung für die Person-Job- und die Person-Organisations-Passung?	23
2.4.2	Wie hängen die Gestaltung der Arbeitsumgebung, Person-Job- und Person-Organisations-Passung und aufgabenbezogene und kontextuelle Arbeitsleistung zusammen?	25
2.4.3	Wie beeinflussen Lebensalter, Berufserfahrung und entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit verschiedene Dimensionen adaptiver Leistung?	26
2.5	Zusammenfassung	27
3	Methodik	29
3.1	Untersuchungskontext	29
3.2	Zielsetzung des Forschungsprojektes	29
3.3	Untersuchungsdesign und Datenerhebung	29
3.4	Stichproben	30

3.5	Datenanalyse	32
3.5.1	Deskriptive Statistik	32
3.5.2	Multiple moderierte Regressionsanalyse	32
3.5.3	Single-Faktor-Test	33
3.5.4	Testung hypothetischer Kausalmodelle mittels Strukturgleichungsverfahren	33
4	Zusammenfassung der Studien 1 – 3	35
4.1	Studie 1: Autonomie und Commitment to change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung	35
4.2	Studie 2: A different perspective on the link between job autonomy and job performance: Why varying types of person-environment fit play a mediating role	39
4.3	Studie 3: „Wer rastet der rostet“: Adaptive Leistung will geübt sein	43
5	Diskussion und Implikationen für zukünftige Forschung	46
5.1	Zusammenfassung der drei Studien	46
5.2	Beitrag zur Arbeitsleistungs- und Anpassungsforschung	47
5.3	Beitrag zu determinierenden Variablen	48
5.4	Limitierende Bedingungen der drei Studien	50
5.5	Implikationen für zukünftige Forschung	52
6	Literatur	55
7	Originalpublikationen	64
7.1	Publikation 1	64
7.2	Publikation 2	94
7.3	Publikation 3	123
8	Anhang	148
A	Fragebogen der Hauptstudie	148
B	Curriculum Vitae	163
C	Publikationsverzeichnis	165
D	Erklärung	167

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Das Job Characteristics Modell nach Hackman und Oldham (1976, 1980)	21
Abbildung 2.2	Die Self-efficacy Theorie nach Bandura (1977)	23
Abbildung 2.3	Hypothesenmodell der Studie 1	24
Abbildung 2.4	Hypothesenmodell der Studie 2	25
Abbildung 2.5	Hypothesenmodell der Studie 3	27
Abbildung 4.1	Vorhersage von Person-Organisations-Passung durch die Interaktion von affektivem Commitment to change und Autonomie	39
Abbildung 4.2	Hypothesenmodell der Studie 2 mit standardisierten Pfadkoeffizienten	41
Abbildung 4.3	Hypothesenmodell der Studie 3 mit standardisierten Pfadkoeffizienten	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Zusammenfassung und Definition der zentralen Konstrukte dieser Dissertation zu determinierenden Variablen	18
Tabelle 3.1	Kennwerte der soziodemografischen Daten der Stichproben	32
Tabelle 3.2	Im Zeitraum eines Jahres vor der Befragung erlebte organisationale Veränderungen	32
Tabelle 4.1	Moderierte hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Person-Organisations-Passung durch Autonomie und affektives Commitment to change	39

1 Einführung

Die Arbeitswelt in den Industrieländern befindet sich derzeit in einem dynamischen sozioökonomischen und technologischen Strukturwandel (Sonntag & Stegmaier, 2007). Ständiger Konkurrenzdruck und sich immer schneller vollziehender technologischer Wandel führen zu häufigen organisationalen Veränderungen. Prozesse wie die Einführung neuer Maschinen oder neuer Software, die Implementierung neuer Geschäftsstrategien, Veränderungen der Unternehmenskultur, personelle Umstrukturierungen oder Firmenzusammenschlüsse verlangen von Mitarbeitern, dass sie neue Werte und Ziele internalisieren und ihr Wissen sowie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln, um sich an veränderte Arbeitsbedingungen und –anforderungen anzupassen (Cascio, 2003; Holman & Wood, 2003). Mitarbeiter müssen somit zunehmend anpassungsfähig, vielseitig und tolerant gegenüber Unsicherheit sein, um neue, teilweise anspruchsvollere Aufgaben und Anforderungen bewältigen zu können (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Hesketh & Neal, 1999; Yeatts, Folts & Knapp, 2004). Nur so ist gewährleistet, dass sie ihre Arbeitsleistung auf einem hohen Qualitätsniveau halten können. Dies wiederum ist Voraussetzung dafür, dass Unternehmen konkurrenzfähig bleiben. Es ist somit von großer Bedeutung, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Mechanismen Anpassung und Arbeitsleistung der Mitarbeiter fördern (LePine, Colquitt & Erez, 2000). Die vorliegende Dissertation greift mit Autonomie bei der Arbeit ein wichtiges Gestaltungsmerkmal der Arbeitsumgebung und mit Lebensalter, Berufserfahrung und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit verschiedene Personmerkmale auf und beleuchtet deren Zusammenhänge mit Anpassung und Arbeitsleistung. Das Lebensalter ist hierbei von besonderem Interesse, da der beschriebene Strukturwandel infolge der Alterung der Gesellschaft und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit künftig von durchschnittlich zunehmend älteren Belegschaften bewältigt werden muss (Hedge, Borman & Lammlein, 2006; Hübner, Kühl & Putzing, 2003).

Vor diesem Hintergrund wurden drei Studien durchgeführt, basierend auf Befragungen von ArbeitnehmerInnen verschiedener Unternehmen, die aktuell unterschiedliche, umfangreiche organisationale Veränderungen erlebt hatten. Untersucht und diskutiert werden folgende Forschungsfragen:

Studie 1: Welche Bedeutung haben die Gestaltung der Arbeitsumgebung und veränderungsbezogene Einstellung für die Person-Job- und die Person-Organisations-Passung?

Studie 2: Wie hängen die Gestaltung der Arbeitsumgebung, Person-Job- und Person-Organisations-Passung und aufgabenbezogene und kontextuelle Arbeitsleistung zusammen?

Studie 3: Wie beeinflussen Lebensalter, Berufserfahrung und entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit verschiedene Dimensionen adaptiver Leistung?

In Kapitel 2 werden anschließend theoretischer und empirischer Hintergrund der Studien dieser Dissertation erläutert. Dabei werden zunächst die als Ergebnisvariablen untersuchten Konstrukte Arbeitsleistung und Anpassungsleistung sowie deren determinierende Variablen beschrieben. Darauf folgen die Ableitung der Forschungsfragen und die Beschreibung der Untersuchungsmodelle der drei Studien sowie eine kurze Zusammenfassung. Inhalt von Kapitel 3 ist das methodische Vorgehen. Kapitel 4 umfasst Zusammenfassungen der drei Studien dieser Dissertation (Originalfassungen der Studien siehe Kapitel 7), wobei zu jeder Studie zunächst die Forschungsfragen und das angenommene Untersuchungsmodell kurz hergeleitet und die Studienergebnisse dargelegt und diskutiert werden. Mit Implikationen für die Praxis wird jeweils abgeschlossen. Im Kapitel 5 dieser Dissertation werden die Befunde der drei Studien übergreifend diskutiert und Implikationen für zukünftige Forschung abgeleitet.

2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

2.1 Arbeitsleistung und Anpassung

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, den Blickwinkel auf zwei zentrale Konstrukte der Arbeits- und Organisationspsychologie zu erweitern, die Anpassung an organisationale Veränderungen und die Arbeitsleistung. Dabei ist zunächst die Operationalisierung von entscheidender Bedeutung, über die im Folgenden ein kurzer Überblick gegeben wird.

2.1.1 Aufgabenbezogene und kontextuelle Arbeitsleistung

Die Forschung hat gezeigt, dass Arbeitsleistung ein mehrdimensionales Konstrukt ist (Borman et al., 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996). In Übereinstimmung mit diesem Forschungsansatz wird Arbeitsleistung in Studie 2 mittels zweier Dimensionen operationalisiert: aufgabenbezogene Arbeitsleistung und kontextuelle Arbeitsleistung (Borman & Motowidlo, 1993; Goodman & Svyantek, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

2.1.1.1 Aufgabenbezogene Arbeitsleistung

Aufgabenbezogene Arbeitsleistung beinhaltet zwei Kategorien von Aktivitäten. Die eine Kategorie beinhaltet Tätigkeiten, durch die Rohmaterial direkt in Waren und Dienstleistungen umgewandelt wird, die das Unternehmen produziert (z.B. Bedienen einer Produktionsmaschine in einem Industrieunternehmen, Unterrichten in einer Schule, Krankenpflege im Krankenhaus oder Auszahlung von Schecks in einer Bank). In der zweiten Kategorie werden solche Tätigkeiten zusammengefasst, die der Unterstützung und dem Erhalt des technischen Kerns dienen (z.B. die Versorgung mit Rohmaterial, Verteilung hergestellter Produkte, Planung und Organisation, Koordination und Supervision) (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

2.1.1.2 Kontextuelle Arbeitsleistung

Kontextuelle Arbeitsleistung unterstützt im Gegensatz dazu weniger den technischen Kern des Unternehmens sondern viel mehr die weitere organisationale, soziale und psychologische Umgebung, in welcher der technische Kern funktionieren muss (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Unter kontextueller Leistung versteht man beispielsweise, dass man freiwillig Tätigkeiten ausführt, die formal nicht Teil des Jobs sind, dass man anderen hilft und mit ihnen kooperiert und dass man organisationale Regeln und Abläufe befolgt, auch wenn sie für einen persönlich unbequem sind.

2.1.2 Anpassungsleistungen und Anpassungsergebnisse

In der vorliegenden Untersuchung wird zwischen Anpassungsleistungen oder adaptiven Leistungen (Studie 3) und Anpassungsergebnissen (Studien 1 und 2) unterschieden.

2.1.2.1 Anpassungsleistungen

Organisationale Veränderungen können verschiedenster Art sein. Entsprechend unterschiedlich gestalten sich auch die erforderlichen adaptiven Leistungen. Ausgangspunkt für die Operationalisierung von Anpassungsleistungen in der vorliegenden Untersuchung ist das Adaptive Performance Model (Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000). Dieses Modell beschreibt acht Dimensionen adaptiver Leistung: (1) Umgang mit Notfällen oder Krisensituationen (*handling emergencies or crisis situations*), (2) Umgang mit Arbeitsstress (*handling work stress*), (3) kreatives Problemlösen (*solving problems creatively*), (4) Umgang mit unsicheren / unvorhersehbaren Arbeitssituationen (*dealing with uncertain / unpredictable work situations*), (5) Lernen neuer Arbeitsaufgaben, neuer Technologien und Prozeduren (*learning new work tasks, technologies and procedures*), (6) interpersonelle Anpassungsfähigkeit (*demonstrating interpersonal adaptability*), (7) kulturelle Anpassungsfähigkeit (*demonstrating cultural adaptability*) und (8) physisch orientierte Anpassungsfähigkeit (*demonstrating physically oriented adaptability*).

Studie 3 konzentriert sich auf die drei Dimensionen „Umgang mit unsicheren / unvorhersehbaren Arbeitssituationen“, „Lernen neuer Arbeitsaufgaben, neuer Technologien und Prozeduren“ und „interpersonelle Anpassungsfähigkeit“, da diese Aspekte adaptiver Leistung für unterschiedlichste Berufsgruppen und Arbeitsaufgaben bedeutsam sind. Arbeitnehmer werden zunehmend mit technischen Innovationen konfrontiert, die den Erwerb neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Ausführung ihrer Jobs unerlässlich machen (Hesketh & Neal, 1999). Unternehmen können jederzeit Maßnahmen wie formale organisationale Umstrukturierungen, Verschiebungen betrieblicher Prioritäten, Reduktion oder Veränderung verfügbarer Ressourcen oder Zusammenschlüsse mit anderen Organisationen einleiten (Dix & Savickas, 1995; Hall & Mirvis, 1995), die für Mitarbeiter nicht vorhersehbar sind und eine vernünftige und sichere Neuorientierung erfordern. Hieraus und aus einem Trend zu Projektarbeit mit wechselnden Teams (Kozlowsky, Gully, Salas & Canon-Bowers, 1996) resultiert auch die Notwendigkeit interpersoneller Anpassung.

2.1.2.2 Anpassungsergebnisse

Als Ergebnis von Anpassungsleistungen werden zwei Aspekte der Person-Umgebungspassung (*person environment fit*) untersucht, die Person-Job-Passung (*person-job*

fit) und die Person-Organisations-Passung (*person-organization fit*). Person-Umgebungs-Passung wird definiert als "...the compatibility between people and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both" (Kristof, 1996, pp.4-5). Person-Umgebungs-Passung ist ein mehrdimensionales Konzept (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005), das die Passung zwischen Person und Organisation, Person und Job, Person und Gruppe sowie Person und Vorgesetztem einschließt. Studien 1 und 2 konzentrieren sich auf die Person-Job- und die Person-Umgebungs-Passung, da diese beiden Dimensionen eine wichtige Rolle in Zeiten fortwährender organisationaler Veränderungen spielen.

Unter Person-Organisations-Passung versteht man die Übereinstimmung zwischen Merkmalen von Person und Organisation (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) bezogen auf Werte (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Kristof, 1996; Verquer, Beehr & Wagner, 2003) und Ziele (Vancouver & Schmitt, 1991; Witt & Nye, 1992). Im Rahmen organisationaler Veränderungen wollen Unternehmen häufig neue Standards und Werte verankern (z.B. Qualität, Risikobereitschaft, Kundenorientierung), die möglicherweise nicht mit den persönlichen Werten und Zielen der Mitarbeiter in Einklang stehen, sodass deren Person-Organisations-Passung zunächst gestört wird.

Unter Person-Job-Passung versteht man die Übereinstimmung zwischen Merkmalen der Person und Anforderungen des Jobs bzw. verschiedener Aufgaben (Edwards, 1991; Kristof, 1996). In der vorliegenden Studie soll die Person-Job-Passung im Sinne eines „demands-abilities fit“ verstanden werden, der ausdrückt, wie gut Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person mit den Anforderungen einer Arbeitsaufgabe übereinstimmen (Edwards, 1991). Organisationale Veränderungen gehen häufig mit der Einführung neuer Technologien einher, sodass eine Diskrepanz zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeiter und neuen Arbeitsanforderungen entstehen kann. Die Person-Job-Passung muss dann erst wieder hergestellt werden.

2.2 Wodurch werden Arbeitsleistung und Anpassung beeinflusst? – Determinierende Variablen

Forschungsergebnisse zu determinierenden Variablen sowohl von Anpassung als auch von Arbeitsleistung sind umfangreich. Autonomie bei der Arbeit und Commitment to change wurden in zahlreichen Studien berücksichtigt (Demerouti, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Morgeson et al., 2006). Berufserfahrung wurde

jedoch in diesem Zusammenhang selten untersucht (Niessen & Swarowsky, 2006). Die vorliegenden Studien greifen einerseits etablierte Variablen auf, um differenziertere, bisher wenig erforschte Moderations- und Mediationseffekte zu überprüfen, andererseits wird mit Berufserfahrung eine wenig untersuchte Variable in die Hypothesenbildung aufgenommen. Tabelle 2.1 gibt einen Überblick über die untersuchten Konstrukte.

Tabelle 2.1 Zusammenfassung und Definition der zentralen Konstrukte dieser Dissertation zu determinierenden Variablen

Konstrukte	Definition
1. Arbeitsmerkmal	
Autonomie bei der Arbeit	Freiheit, die eigene Arbeit einzuteilen, Entscheidungen zu treffen und Methoden zur Ausführung von Aufgaben zu wählen (Hackman & Oldham, 1975).
1. Personmerkmale	
Affektives Commitment to change	Glauben an den Nutzen der Veränderungen für die Organisation, der dadurch gezeigt wird, dass Mitarbeiter nicht nur eine positive Einstellung gegenüber organisationalen Veränderungen besitzen, sondern sich den Zielen und Inhalten der Veränderungen verbunden fühlen und bereit sind, diese zu unterstützen (Herold et al., 2007; Herscovitch & Meyer, 2002).
Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit	Die Überzeugung einer Person, karriererelevante Kompetenzen verbessern oder entwickeln zu können (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003).
Berufserfahrung	Anzahl Jahre, die ein Mitarbeiter seinen aktuellen Job bereits ausführt (Quinones, Ford & Teachout, 1995).

2.2.1 Arbeitsmerkmal

2.2.1.1 Autonomie bei der Arbeit

Die Forschung konnte bereits mehrfach zeigen, dass ein hohes Maß an Autonomie bei der Arbeit sich förderlich auf Person-Job- und Person-Organisations-Passung auswirkt (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002; Stegmaier, Noefer, Molter, & Sonntag, 2006; Wanberg & Banas, 2000). Mitarbeiter, die über Inhalt, Zeiteinteilung und Methoden ihrer Arbeit mitentscheiden können, passen sich besser an veränderte Arbeitsbedingungen an (Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000) und zeigen gegenüber den Zielen der Organisation eine größere Verbundenheit als Mitarbeiter mit weniger Entscheidungsspielraum (Kauffeld et al., 2004). Diese Studien belegen zwar die positiven Auswirkungen von Autonomie bei der Arbeit auf Person-Job- und Person-

Organisations-Passung, untersuchen jedoch nicht mögliche zugrunde liegende moderierende oder mediierende Mechanismen. Hierzu soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten.

2.2.2 Personmerkmale

2.2.2.1 Affektives Commitment to change

Inwieweit Mitarbeiter ihre Autonomie bei der Arbeit auch nutzen, beispielsweise um sich an organisationale Veränderungen anzupassen, hängt von Personmerkmalen wie dem organisationalen Commitment ab (Kristof-Brown et al., 2005; Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Es konnte demonstriert werden, dass speziell durch Commitment to change besser als durch allgemeines organisationales Commitment vorhergesagt werden kann, inwieweit Mitarbeiter bereit sind, Veränderungen aktiv zu unterstützen und dafür auch hohe Leistungen zu erbringen (Herscovitch & Meyer, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Das affektive Commitment to change hat sich als die Komponente des Commitment to change erwiesen, die den höchsten positiven Zusammenhang mit der Unterstützung von Veränderungen aufweist (Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007). In bisherigen Studien wurden meist Determinanten (z.B. Training, Information, Partizipation) oder Konsequenzen (z.B. Unterstützung, Widerstand) von affektivem Commitment to change untersucht (Herscovitch & Meyer, 2002). Zur Moderatorfunktion von affektivem Commitment to change liegen meines Wissens bislang keine Befunde vor. Hierüber soll die vorliegende Arbeit Erkenntnisse liefern.

2.2.2.2 Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit

Die Forschung zur entwicklungsbezogenen Selbstwirksamkeit ist sehr umfangreich. Einen hohen Anteil haben Studien, die den Zusammenhang mit der Teilnahme an Trainings zum Inhalt haben und hier einen positiven Zusammenhang nachweisen konnten (Colquitt et al., 2000; Maurer & Tarulli, 1994; Maurer et al., 2003). Häufig wird hierbei auch belegt, dass Alter und entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit negativ korrelieren und die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit als Mediator der negativen Beziehung zwischen Alter und der Teilnahme an Trainings fungiert (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Es konnte außerdem gezeigt werden, dass allgemeine Selbstwirksamkeit positiv mit adaptiven Leistungen wie Lernen und Problemlösen zusammenhängt (Griffin & Hesketh, 2003). Selbstwirksamkeit konnte ebenfalls als effektiver Prädiktor für das Bewältigen unsicherer und sich verändernder Situationen identifiziert werden (Callan, Terry & Schweitzer, 1994). Die

vorliegende Untersuchung soll die Bedeutung der entwicklungsbezogenen Selbstwirksamkeit für drei Facetten adaptiver Leistung beleuchten, die besonders im Rahmen kontinuierlicher organisationaler Veränderungen entscheidend sind und bislang in diesem Zusammenhang noch nicht betrachtet wurden.

2.2.2.3 Berufserfahrung

Berufserfahrung, definiert als Anzahl Jahre, die ein Mitarbeiter seinen aktuellen Job bereits ausführt (Quinones, Ford & Teachout, 1995), wird in der Forschung im Zusammenhang mit Anpassungsleistungen oder auch entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit kaum berücksichtigt. Bisherige Untersuchungen zur Bedeutung von Berufserfahrung und Alter für Anpassung an veränderte Arbeitsanforderungen und aufgabenbezogene Leistung kamen jedoch zu den Ergebnissen, dass Berufserfahrung ein besserer Prädiktor für Arbeitsleistung ist als Alter (Avolio, Waldman & McDaniel, 1990) bzw. dass Berufserfahrung den negativen Zusammenhang zwischen Alter und aufgabenbezogener Leistung vollständig mediiert (Niessen & Swarowsky, 2006). In der vorliegenden Untersuchung sollen neue Erkenntnisse über die Bedeutung von Berufserfahrung für entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit und darüber hinaus für adaptive Leistungen gewonnen werden.

2.3 Durch welche Effekte werden Arbeitsleistung und Anpassung beeinflusst? - Psychologische Theorien

Im Folgenden werden psychologische Theorien beschrieben, auf deren Basis die der Dissertation zugrunde liegenden Hypothesen abgeleitet wurden. Sie beschreiben das für Anpassung an organisationale Veränderungen sowie Arbeitsleistung bedeutsame Zusammenwirken von Arbeitsmerkmalen wie Autonomie bei der Arbeit mit Personmerkmalen wie affektivem Commitment to change, entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit und Lebensalter, aber auch das Zusammenspiel von Anpassungsergebnissen und Arbeitsleistung.

2.3.1 Das Job Characteristics Modell

Das Job Characteristics Modell (vgl. Abbildung 2.1) ist eine Motivationstheorie und klassifiziert Motive nach Anreizbedingungen. Hackman und Oldham (1976, 1980) gehen von fünf *job characteristics*, sogenannten Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmalen aus, die sich motivierend auf den Stelleninhaber auswirken sollen. Diese fünf Kerndimensionen der Arbeit sind (Hackman & Oldham, 1976): (1) Anforderungsvielfalt (*skill variety*), (2)

Ganzheitlichkeit der Aufgabe (*task identity*), Bedeutsamkeit der Aufgabe (*task significance*), (4) Autonomie (*autonomy*) und (5) Rückmeldung (*feedback*). Die fünf Tätigkeitsmerkmale wirken sich auf verschiedene Ergebnisvariablen (*individual and organizational outcomes*) aus, die die Einstellung und das Verhalten der Stelleninhaber umfassen: intrinsische Arbeitsmotivation (*internal work motivation*), Arbeitsleistung (*work performance*), Arbeitszufriedenheit (*satisfaction with work*) und Fehlzeiten und Fluktuation (*absenteeism and turnover*). Die Beziehung zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Ergebnisvariablen wird durch sogenannte kritische psychologische Erlebniszustände (*critical psychological states*) mediiert. Die psychologischen Erlebniszustände sind kognitive Verarbeitungsformen, Einstellungen und Emotionen und werden von den Autoren als (1) erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit (*experienced meaningfulness of the work*), (2) erlebte Verantwortlichkeit für Arbeitsergebnisse (*experienced responsibility for the outcomes of the work*) und (3) Wissen um die tatsächlichen Arbeitsergebnisse (*knowledge of the actual results of the work activities*) bezeichnet. Zusätzlich beeinflussen noch drei Moderatorvariablen den Zusammenhang zwischen den Arbeitsmerkmalen und Mediatoren sowie zwischen Mediatoren und Ergebnisvariablen: (1) das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung (*growth need strength*), (2) Wissen und Fertigkeiten (*knowledge and skills*) und (3) Zufriedenheit mit dem Arbeitskontext (*job context satisfaction*).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ist dieses Modell für die Studie 1 bedeutsam, da in dieser Studie ein Mechanismus untersucht wird, der Autonomie bei der Arbeit mit Anpassungsergebnissen verbindet, moderiert durch ein Personmerkmal.

2.3.2 Die Self-determination Theorie

Die Self-determination Theorie (SDT) ist eine Theorie menschlicher Motivation. Selbstbestimmtheit bezieht sich dabei auf das Ausmaß, in dem Menschen über ihre Handlungen frei entscheiden. Grundlage für die Entwicklung der Theorie ist die Annahme von drei psychischen Grundbedürfnissen und der angeborenen Tendenz, diese mit dem Ziel zu befriedigen, sich innerhalb sozialer Kontexte zu entwickeln und psychisches Wohlbefinden zu erreichen (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000). Die drei psychischen Grundbedürfnissen sind: (1) das Bedürfnis nach Autonomie (*need for autonomy*) - wahrgenommene Selbstbestimmtheit des eigenen Handelns, (2) das Bedürfnis nach Kompetenz (*need for competence*) - individuell wahrgenommene Wirksamkeit bei der Ausübung bestimmter Verhaltensweisen und (3) das Bedürfnis nach menschlicher Nähe (*need for relatedness*) - individuelle Wahrnehmung der sozialen Eingebundenheit. Das Streben nach

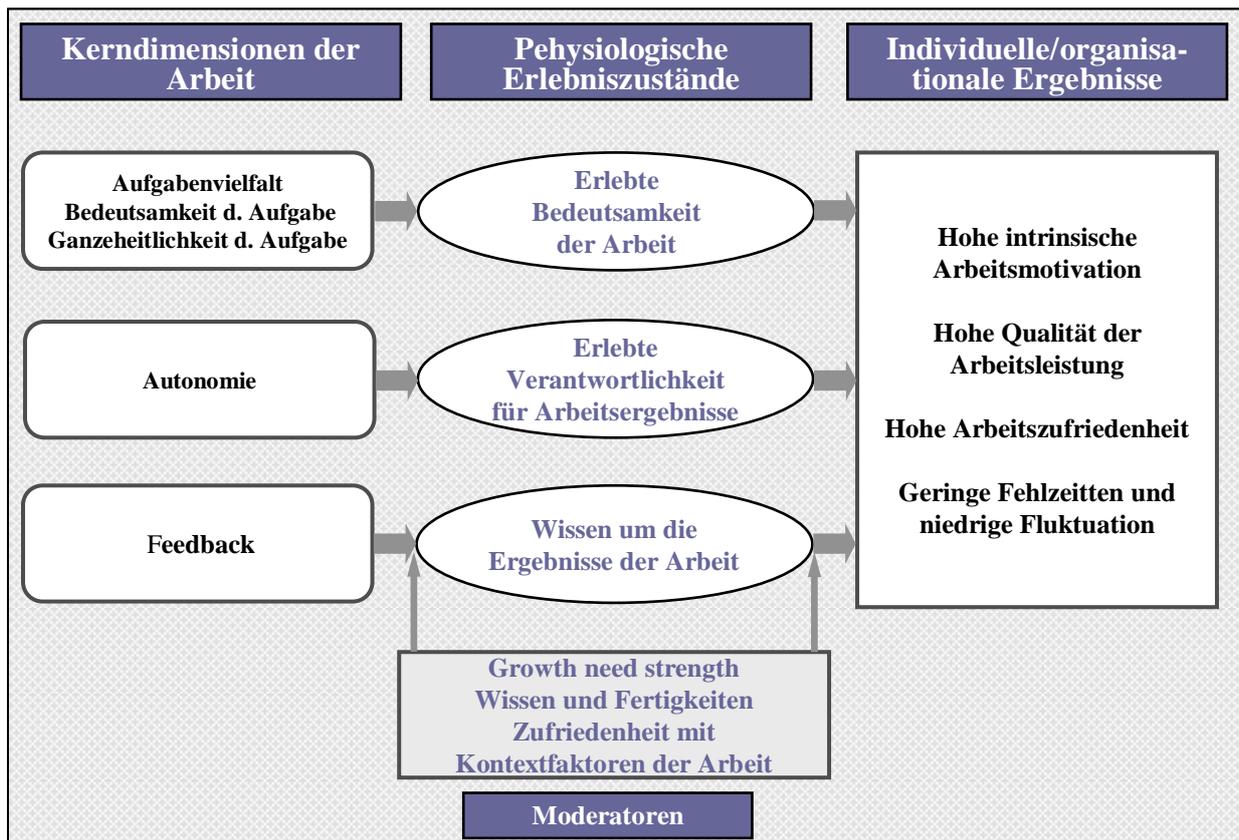


Abbildung 2.1 Das Job Characteristics Modell nach Hackman und Oldham (1976, 1980)

Erfüllung dieser Bedürfnisse ist Voraussetzung für die Entstehung intrinsischer Motivation. Intrinsische Motivation wiederum bedeutet, dass Aktivitäten ausgeführt werden, weil sie mit Freude und Zufriedenheit verbunden sind.

Aus empirischen Befunden geht hervor, dass die Befriedigung der drei Grundbedürfnisse die Internalisierung bestehender Werte und Arbeitsabläufe sowie Anpassung erleichtert und somit effektives Arbeiten (Champy, 1995; Ryan, 1995) und die Arbeitseinstellung (Deci et al., 2001) fördert.

In der vorliegenden Untersuchung spielt die SDT eine entscheidende Rolle in Studie 2. Hier werden durch die Mechanismen dieser Theorie im Zusammenwirken mit der Social Exchange Theorie das Zustandekommen von Arbeitsleistungen bzw. Anpassung erklärt.

2.3.3 Die Social Exchange Theorie

Die Social Exchange Theorie (SET) (Homans, 1958; Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959) charakterisiert soziales Verhalten über das Konzept des interpersonellen Austauschs von materiellen sowie immateriellen Ressourcen. Interaktionspartner können sowohl zwei Individuen sein als auch eine Person und eine Organisation oder ein Unternehmen und seine Mitarbeiter. Die ausgetauschten Ressourcen können unterschiedlichster Natur sein: Arbeit

gegen Geld, Hilfsbereitschaft gegen Freundschaft, Einsatzbereitschaft gegen Beförderung, usw.. Eine grundlegende Annahme der SET besteht darin, dass die Motivation, die die Akteure zum Eingehen und auch zur Aufrechterhaltung einer Austauschbeziehung bewegt, in der Erwartung einer Belohnung besteht, die aus dem Austausch hervorgeht. Dabei leiten die Akteure aus ihren in der Vergangenheit gesammelten Interaktionserfahrungen die Erwartung ab, dass auch in Zukunft Nutzen stiftende Austausche mit dem anderen Akteur stattfinden werden. Entscheidend ist hierbei, dass der erwartete Nutzen mindestens als genauso groß eingeschätzt wird wie der eigene Aufwand (Blau, 1964).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung spielt die SET für die Studie 2 eine wichtige Rolle bei dem Versuch zu erklären, wie Merkmale der Arbeit, Anpassungsergebnisse und Arbeitsleistung zusammenhängen. Austauschpartner sind die Mitarbeiter und die Organisation als Ganzes bzw. die direkten Vorgesetzten. Die Ressourcen, die seitens der Mitarbeiter eingebracht werden, sind hohe Anpassung und Arbeitsleistung, die erwartete bzw. erhaltene Belohnung besteht in der Befriedigung des Bedürfnisses nach Autonomie durch entsprechende Gestaltung der Arbeit. Indirekt werden auch die beiden Grundbedürfnisse nach Kompetenz und sozialer Eingebundenheit befriedigt.

2.3.4 Die Self-efficacy Theorie

Anpassung an organisationale Veränderungen erfordert die Modifikation von Verhalten. Als einen zentralen kognitiven Faktor für Verhaltensänderung betrachtet Bandura (1977) die „Self-efficacy“ oder Selbstwirksamkeit (vgl. Abbildung 2.2). Innerhalb verschiedener kognitiver Vermittlungsprozesse hebt Bandura insbesondere die zentrale Rolle der Erwartungen hervor. Nach dieser Theorie der Selbstwirksamkeit entwickeln Menschen zwei Arten der Erwartungen: (1) Im Hinblick auf eine Situation entwickelt eine Person eine Erwartung darüber, ob und inwiefern sie in der Lage sein wird, eine bestimmten Situation oder Aufgabe bewältigen zu können (*self-efficacy beliefs*); (2) wird ein bestimmtes Verhalten gezeigt, so entwickelt eine Person Erwartungen darüber, welche positiven Effekte das Verhalten haben wird (*effects of self-efficacy beliefs*). Das Wissen, dass ein bestimmtes Verhalten einen positiven Effekt haben wird, führt allein jedoch noch nicht dazu, dass dieses Verhalten auch gezeigt wird. Eine Person wird sich nur dann entsprechend verhalten, wenn sie davon überzeugt ist, die notwendigen Fertigkeiten für die erfolgreiche Ausführung des Verhaltens zu besitzen – also über ein entsprechendes Ausmaß an Selbstwirksamkeitserwartung verfügt. Nach der Theorie Banduras sind es vier Faktoren, die das Maß der Selbstwirksamkeit beeinflussen: (1) Erfahrungen mit erfolgreicher Bewältigung schwieriger

Situationen (*mastery experience*), (2) Beobachtung von Modellen (*vicarious experience*), (3) soziale Unterstützung (*social persuasion*) und (4) physiologische und emotionale Reaktionen wie Herzklopfen, Schweißausbrüche, Anspannung, Angst (*physiological states*).

Übertragen auf Studie 3 bedeutet dies, dass adaptive Leistungen von Mitarbeitern davon beeinflusst werden, ob sie in der Vergangenheit Erfahrungen mit der erfolgreichen Bewältigung schwieriger Situationen machen konnten und sich infolgedessen zutrauen, das Verhalten zu zeigen, das organisationale Veränderungen unterschiedlichster Art erforderlich machen, um leistungsfähig zu bleiben.

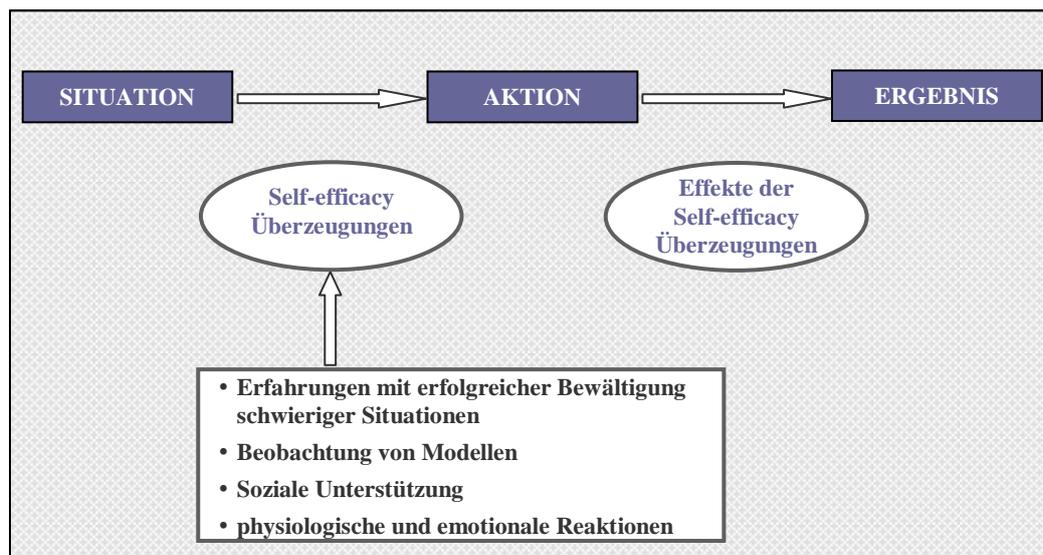


Abbildung 2.2 Die Self-efficacy Theorie nach Bandura (1977)

2.4 Ableitung der Fragestellungen der Studien

Basierend auf den skizzierten psychologischen Theorien sollen in den drei Studien dieser Dissertation hypothetische Mechanismen überprüft werden, von denen Hinweise auf die Art des Zusammenwirkens von Merkmalen der Arbeit und der Person mit Anpassung und Arbeitsleistungen der Mitarbeiter erwartet werden. Im Folgenden werden die überprüften Hypothesen der drei Studien hergeleitet. Dabei wird aufgezeigt, welchen Beitrag die jeweilige Studie zur Forschung zu Anpassung und Leistungsfähigkeit leisten soll.

2.4.1 Welche Bedeutung haben die Gestaltung der Arbeitsumgebung und veränderungsbezogene Einstellung für die Person-Job- und die Person-Organisations-Passung?

Die theoretische Grundlage zur Ableitung der Hypothesen dieser Studie bildet das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham (1976). In diesem Modell wird Autonomie

bei der Arbeit als eines von fünf zentralen Arbeitsmerkmalen dargestellt, das sich positiv auf Motivation und Arbeitsleistung von Mitarbeitern auswirkt. Die vorliegende Untersuchung geht davon aus, dass Autonomie bei der Arbeit gleichermaßen förderlich für Anpassungsbestrebungen ist, die im Rahmen organisationaler Veränderungen Voraussetzung für hohe Person-Job- sowie hohe Person-Umgebungs-Passung sind. Arbeitsmerkmale wie Autonomie wurden bislang nur selten als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung im Kontext von Veränderungen betrachtet. Bisherige Studien im Kontext von Veränderungsprojekten konnten jedoch zeigen, dass Mitarbeiter, die über Inhalt, Zeiteinteilung und Methoden ihrer Arbeit mitentscheiden können, Veränderungen positiver bewerten, sich aktiver an diesen beteiligen und Innovationen erfolgreicher implementieren (Cunningham et al.; 2002; Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000; Stegmaier, Noefer, Molter & Sonntag, 2006; Wanberg & Banas, 2000).

Im Rahmen des Job Characteristics Modells (Hackman & Oldham, 1975) konnte ferner bereits überzeugend belegt werden, dass sich motivationsförderliche Arbeitsbedingungen vor allem bei Personen mit starkem Entwicklungsbedürfnis (high growth need strength) positiv auf Entwicklung und Leistung auswirken (Kulik, Oldham & Hackman, 1987; Parker & Turner, 2002). Analog hierzu leitet sich die Annahme ab, dass im Rahmen von Veränderungsprozessen Mitarbeiter mit einer positiven Einstellung gegenüber den Veränderungen stärker von hoher Autonomie bei der Arbeit profitieren. Als eine solche positive Einstellung gegenüber Veränderungen bezieht die vorliegende Studie das affektive Commitment to change als moderierende Variable in die Hypothesenbildung ein (vgl. Abbildung 2.3).

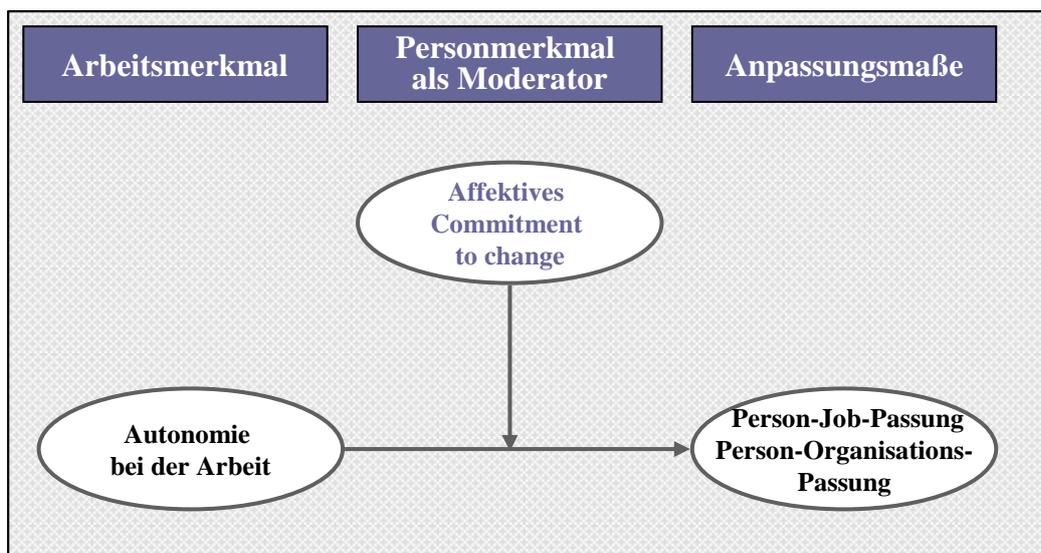


Abbildung 2.3 Hypothesenmodell der Studie 1

2.4.2 Wie hängen die Gestaltung der Arbeitsumgebung, Person-Job- und Person-Organisations-Passung und aufgabenbezogene und kontextuelle Arbeitsleistung zusammen?

Theoretische Basis für die Ableitung des Hypothesenmodells dieser Studie sind die Self-determination Theorie (SDT) (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) und die Social-exchange Theorie (SET) (Homans, 1958; Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959).

Durch Autonomie bei der Arbeit wird den Annahmen der SDT zufolge eines von drei psychischen Grundbedürfnissen befriedigt. Dies steigert die intrinsische Motivation, optimale Leistung zu bringen (Deci & Ryan, 2000). Daraus ergibt sich einerseits eine hohe Qualität der Arbeitsleistung, andererseits sollten auch Anpassungsbemühungen dadurch gefördert werden. Diese führen dann zu guter Person-Job- sowie guter Person-Organisations-Passung. Person-Job-Passung wiederum befriedigt ein zweites Grundbedürfnis, nämlich das nach Kompetenz, während Person-Umgebungs-Passung für das dritte Grundbedürfnis nach Verbundenheit förderlich ist. Dies stimmt mit Forschungsergebnissen überein, die sowohl eine positive Korrelation zwischen Person-Job-Passung und competence need satisfaction als auch zwischen Person-Organisations-Passung und relatedness need satisfaction bestätigen konnten (Greguras & Diefendorff, 2009). Im Sinne der Reziprozität, die von der SET postuliert wird, resultiert aus der Bedürfnisbefriedigung das Streben der Mitarbeiter, sich für die erhaltenen Ressourcen zu revanchieren. Sie strengen sich besonders an, um arbeitsbezogene Anforderungen zu bewältigen.

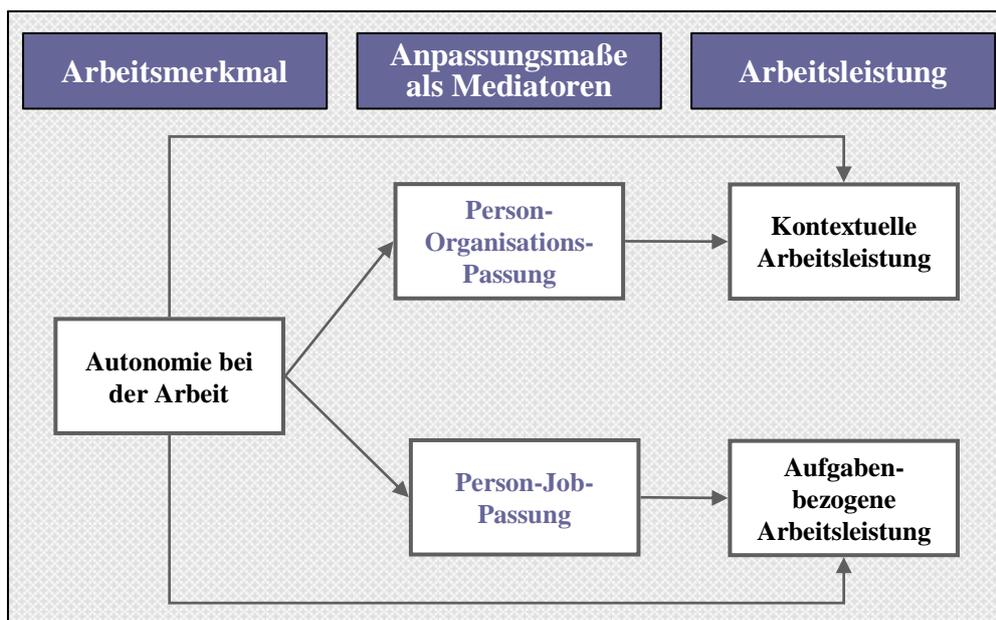


Abbildung 2.4 Hypothesenmodell der Studie 2

Während die Forschung bisher sowohl den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit mit Person-Umgebungs-Passung (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002; Stegmaier, Noefer, Molter, & Sonntag, 2006; Wanberg & Banas, 2000) als auch mit Arbeitsleistung (Demerouti, 2006; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Morgeson et al., 2006) nachgewiesen hat, liegen keine Studien vor, die Person-Job- und Person-Organisations-Passung als mediiierende Variablen untersuchen (vgl. Abbildung 2.4).

2.4.3 Wie beeinflussen Lebensalter, Berufserfahrung und entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit verschiedene Dimensionen adaptiver Leistung?

Basis für die Entwicklung des Hypothesenmodells dieser Studie bildet die Self-efficacy Theorie nach Bandura (1977). Ein hohes Maß an entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit ist eine wichtige Determinante für erfolgreiche Anpassungsleistungen (Ashford & Taylor, 1990; Fay & Freese, 2001; Maurer, 2001). Gemäß der Theorie Banduras entsteht entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung, karriererelevante Kompetenzen verbessern oder entwickeln zu können, unter anderem dadurch, dass man persönliche Erfahrung mit der erfolgreichen Bewältigung ähnlicher Situationen sammeln konnte. Hiervon ausgehend kann angenommen werden, dass Mitarbeiter, die jahrelang dieselbe Position im Unternehmen innehaben und deren Aufgaben weitestgehend unverändert bleiben, über ein geringes Maß an entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit verfügen, da sie keine Gelegenheit hatten, den Umgang mit Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen zu üben. Entsprechend sollte es ihnen weniger gut gelingen, sich im Rahmen organisationaler Veränderungen unterschiedlichster Natur an veränderte Bedingungen anzupassen und wechselnde Anforderungen effektiv und flexibel zu erfüllen (vgl. Abbildung 2.5).

Kern vieler Untersuchungen war bisher das Lebensalter, dessen negativer Zusammenhang mit entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit demonstriert werden konnte (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Auch ein direkter negativer Zusammenhang zwischen Alter und Anpassungsfähigkeit wurde untersucht, wenn auch nur in wenigen Studien und mit inkonsistenten Ergebnissen (Holm, 1994; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Wanberg & Banas, 2000). Die Variable „Berufserfahrung“ hingegen wurde bislang in der Forschung kaum mit Anpassungsleistungen oder mit Selbstwirksamkeit in Zusammenhang gebracht. In Bezug auf Arbeitsleistung konnte allerdings gezeigt werden, dass Berufserfahrung den negativen Zusammenhang zwischen Alter und aufgabenbezogener Leistung vollständig mediiert (Niessen & Swarowsky, 2006).

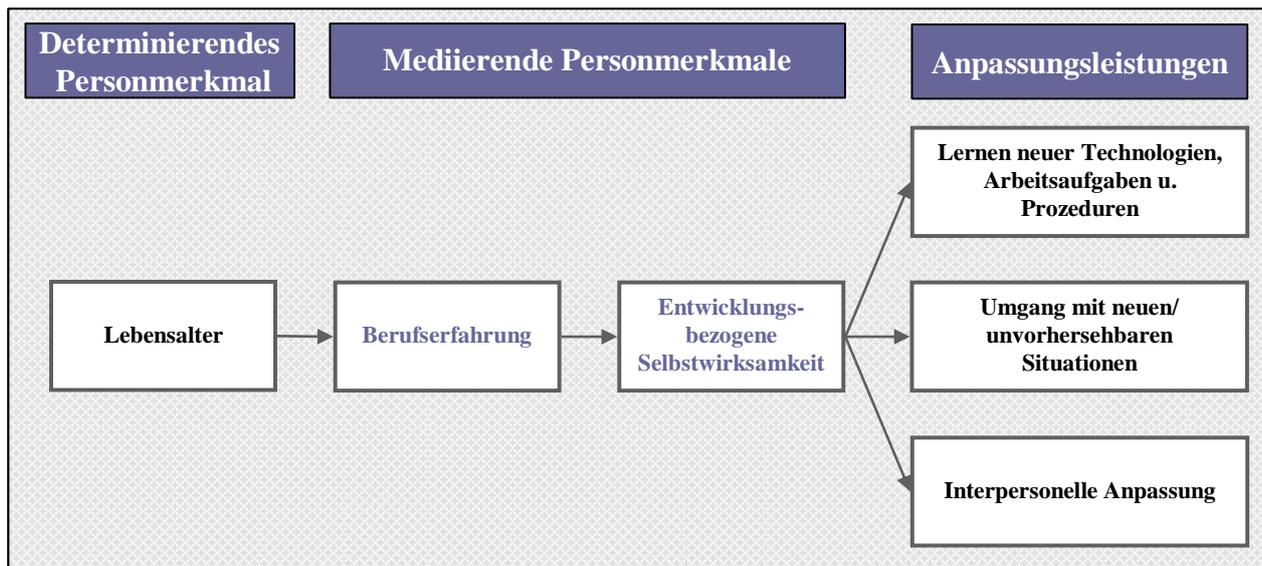


Abbildung 2.5 Hypothesenmodell der Studie 3

2.5 Zusammenfassung

In den Industriestaaten führen permanenter Wettbewerbsdruck und anhaltender, sich immer schneller vollziehender technologischer Wandel zu häufigen organisationalen Veränderungen unterschiedlichster Natur. Dies stellt hohe Ansprüche an die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter, auf deren Arbeitsleistung Unternehmen angewiesen sind. Es ist daher von großem Interesse, Bedingungen zu erforschen, die für Anpassung förderlich sind und zu einer hohen Qualität der Arbeitsleistung führen bzw. dazu beitragen, diese im Kontext organisationaler Veränderungen zu erhalten. Die Forschung weist in diesem Zusammenhang noch Lücken bezüglich moderierender und mediiender Mechanismen auf.

In Studie 1 wird anhand des Job Characteristics Modells (Hackman & Oldham, 1976, 1980) mit Autonomie ein wichtiges Merkmal der Arbeit und dessen Zusammenhang mit Person-Job- und Person-Organisations-Passung untersucht. Als moderierendes Personmerkmal wird das affektive Commitment to change in die Untersuchung einbezogen.

Ausgehend von der Self-determination Theorie (SDT) (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) und der Social-exchange Theorie (SET) (Homans, 1958; Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959) wird in Studie 2 untersucht, inwiefern Person-Job- und Person-Organisations-Passung eine mediiende Rolle für den Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und aufgabenbezogener sowie kontextueller Arbeitsleistung spielen.

Im Untersuchungsmodell der Studie 3 wird auf Basis der Self-efficacy Theorie nach Bandura (1977) überprüft, welche Bedeutung Berufserfahrung für den Zusammenhang

zwischen Lebensalter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit hat, die wiederum eine entscheidende Rolle für Anpassungsleistungen spielen sollte.

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick zu Untersuchungskontext, Zielsetzung des Forschungsprojektes, Untersuchungsdesign, Datenerhebung, Stichprobe und Datenanalyse der drei Studien.

3 Methodik

3.1 Untersuchungskontext

Die vorliegende Arbeit ist Teil eines Forschungsprojekts, das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) im Rahmen des Schwerpunktprogramms mit dem Titel „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme“ gefördert wurde. Hintergrund dieses Schwerpunktprogramms ist der dynamische sozioökonomische und technologische Strukturwandel in den Industrieländern bei gleichzeitig zunehmendem Durchschnittsalter der Belegschaften. Die dreizehn beteiligten universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen mit arbeitswissenschaftlicher bzw. arbeitspsychologischer Orientierung sollten wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu der Frage erbringen, wie unter den bestehenden Wettbewerbsbedingungen Leistungsfähigkeit und Kompetenz zunehmend älter werdender Arbeitnehmer gefördert und erhalten werden können.

3.2 Zielsetzung des Forschungsprojektes

Das Projekt der Forschungsgruppe in Heidelberg mit dem Titel „Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung für Innovations- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer“ konzentrierte sich auf Fragestellungen, wie durch die Gestaltung von Arbeitsumgebung und von Personalentwicklungsmaßnahmen Anpassungs-, Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Arbeitnehmer über verschiedene Altersgruppen hinweg gefördert werden können und welche Personmerkmale hierbei eine entscheidende Rolle spielen. Durchgeführt wurde dieses Projekt in Form einer Fragebogenstudie von 2005-2007 unter Beteiligung verschiedener Wirtschafts- und Non-Profit-Unternehmen im Raum Heidelberg.

3.3 Untersuchungsdesign und Datenerhebung

Das Projekt wurde im Querschnittsdesign durchgeführt. Zu Beginn des Forschungsprojektes stand die Entwicklung des Fragebogens. Hierbei wurden sowohl etablierte Skalen verwendet und inhaltlich auf den Untersuchungskontext angepasst als auch neue Skalen konstruiert. Skalen aus dem englischen Sprachraum wurden durch einen Prozess der Übersetzung und Rückübersetzung auf den deutschen Sprachraum adaptiert und auf ihre inhaltliche Plausibilität hin überprüft. Die eingesetzten Skalen und deren Gütekriterien werden in den Originalarbeiten detailliert dargestellt (vgl. Kapitel 7). Mit Werten für Cronbachs α zwischen .76 und .92 können die Reliabilitäten der eingesetzten Skalen insgesamt als zufriedenstellend bis gut bewertet werden. Lediglich für die Skalen zur Erfassung der Person-Job-Passung ($\alpha =$

.48 und .58) sowie der Anpassung an neue Technologien und Prozeduren ($\alpha = .66$) liegt Cronbachs α unter dem empfohlenen Cut-off Wert von .70 (vgl. Nunnally, 1970). Die schlechten internen Konsistenzen könnten dadurch erklärt werden, dass die Skalen nur aus zwei bis drei Items bestehen. Jedoch basieren die Skalen größtenteils auf bewährten Messverfahren (Caldwell, Herold, & Fedor, 2004; Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000) und stellen ökonomische Instrumente zur Erfassung der Konstrukte dar.

In einer Pilotstudie von Januar bis März 2006 wurde zunächst der entwickelte Fragebogen validiert. Die Teilnehmer wurden über Anzeigen in lokalen Zeitungen gewonnen und kamen zur Bearbeitung des Fragebogens ins Psychologische Institut der Universität Heidelberg.

Parallel zur Konstruktion des Erhebungsinstruments und zur Durchführung der Pilotstudie erfolgte die Akquise von Kooperationspartnern für die Hauptstudie. Es nahmen ein Produktionsbetrieb für Fließstoffe, eine städtische Verwaltung und ein Stadtwerk an der Untersuchung teil. Im Laufe des Projektes wurden durch Datenerhebungen von Diplomanden der Universität Heidelberg weitere Unternehmen für die Untersuchung gewonnen: ein weiteres Stadtwerk, zwei Bauunternehmen, ein Baustoffhandel, eine Apotheke und ein Kommunikationsunternehmen.

Die Befragungen in den teilnehmenden Unternehmen der Hauptstudie wurden zwischen Mai und Juni 2006 sowie zwischen Mai und Juli 2007 durchgeführt. Es wurden 3284 Fragebögen in Papierform an die akquirierten Unternehmen verteilt.

Auf den Ergebnissen der Pilotstudie beruht Studie 1, auf den Ergebnissen der Hauptstudie basieren die Studien 2 und 3.

3.4 Stichproben

Zielgruppe der Befragung waren Arbeitnehmer aus allen Branchen und Berufsgruppen im Alter von 18-65 Jahren. Sie wurden gebeten, allgemeine Angaben zu ihrer Person und ihrem Unternehmen zu machen. Weiterhin sollten sie Einschätzungen zu Merkmalen ihrer Arbeit, zu einigen Personmerkmalen und ihrer Anpassungs- und Leistungsfähigkeit vornehmen. Dies erfolgte auf fünfstufigen Likert-Skalen von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft genau zu“ (5). Kennwerte der soziodemographischen Daten der Stichprobe (Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit, Schulbildung) werden in Tabelle 1 zusammenfassend für die drei Studien dargestellt.

Des Weiteren machten die Befragten Angaben zu den organisationalen Veränderungen, die sie während der zwölf Monate vor der Befragung erlebt hatten. Diese werden in Tabelle 3.2 wiedergegeben.

Tabelle 3.1 Kennwerte der soziodemografischen Daten der Stichproben

Soziodemografische Daten		Studie 1	Studie 2	Studie 3
		N = 72	N = 440	N = 858
Geschlecht	weiblich	37	166	306
	männlich	35	270	543
	keine Angabe	0	4	9
Alter	von ... bis Jahre	40 - 65	36 - 50	18 - 65
	Durchschnitt	49	44	43
	keine Angaben	0	0	0
Schulbildung	Hauptschulabschluss	1	127	250
	Realschulabschluss	4	130	242
	Fachabitur	14	35	62
	Abitur	53	148	298
	keine Angaben	0	0	6

Tabelle 3.2 Im Zeitraum eines Jahres vor der Befragung erlebte organisationale Veränderungen

	Studie 1	Studie 2	Studie 3
	N = 72	N = 440	N = 858
Arbeitsprozesse	36%	51%	46%
Abteilungs- oder Unternehmensstruktur	15%	48%	38%
Arbeitsinhalte	13%		
Leistungsbeurteilungen	6%	13%	16%
personelle Veränderungen	5%	42%	36%
strategische Neuausrichtungen	5%	33%	29%
Arbeitszeiten	4%	19%	17%
neue Produkte	2%		
Fusionen	3%	11%	18%
Bezahlung		19%	5%

3.5 Datenanalyse

3.5.1 Deskriptive Statistik

Als deskriptive Statistiken wurden in der jeweiligen Studie Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Skalen berechnet. Zusätzlich wurde als Maß der internen Konsistenz Cronbachs α für die verwendeten Skalen angegeben.

3.5.2 Multiple moderierte Regressionsanalyse

Regressionsanalysen dienen der Vorhersage von intervallskalierten (quantitativen) Kriteriumsvariablen mit Hilfe von intervallskalierten Prädiktorvariablen. Bei der multiplen Regression werden mehr als eine Prädiktorvariable untersucht. Bei der moderierten Regression geht es um Zusammenhänge, bei denen die Beziehung zwischen einer Prädiktor- und der Kriteriumsvariable abhängig ist von der Ausprägung einer anderen Prädiktorvariablen, dem Moderator (Interaktionseffekt / multiplikatives Zusammenwirken der Prädiktoren). In Studie 1 wurde beispielsweise angenommen, dass affektives Commitment to change den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und Person-Organisations-Passung dergestalt moderiert, dass Autonomie bei der Arbeit bei Mitarbeitern mit hohem affektiven Commitment to change einen stärkeren positiven Zusammenhang mit der Person-Organisations-Passung aufweist als bei Mitarbeitern mit geringem affektivem Commitment to change. Um einen Moderatoreffekt zu überprüfen, wird das Produkt der beiden Prädiktorvariablen gebildet. Zur Verminderung bzw. Vermeidung von Multikollinearität zwischen den einzelnen Prädiktoren und dem Produktterm werden die Prädiktoren vor der Multiplikation zentriert, d.h. auf den Mittelwert Null gebracht (vgl. Aiken & West, 1991). Multikollinearität bedeutet, dass ein sehr hoher linearer Zusammenhang zwischen den Prädiktoren besteht und führt dazu, dass die Einflussgewichte der einzelnen Prädiktoren nicht mehr genau bestimmbar sind.

Für die moderierte Regressionsanalyse werden im ersten Schritt die am Produktterm beteiligten Prädiktoren aufgenommen. In einem zweiten Schritt wird dann die Produktvariable als zusätzlicher Prädiktor zur Vorhersagegleichung hinzugenommen. Ein Moderatoreffekt liegt dann vor, wenn das β -Gewicht der Produktvariablen signifikant wird.

Zur inhaltlichen Interpretation von Moderatoreffekten empfiehlt sich schließlich eine graphische Darstellung der Zusammenhänge (Aiken & West, 1991). Hierzu werden aus der Stichprobe zwei Extremgruppen ausgewählt: Personen, die in der Ausprägung der

Moderatorvariablen eine Standardabweichung über dem Mittelwert liegen und Personen, die eine Standardabweichung unter dem Mittelwert liegen. Für beide Gruppen wird nun die Regressionsgerade zwischen Prädiktor und Kriterium berechnet, die resultierenden „simple slopes“ werden in einem gemeinsamen Koordinatensystem abgebildet. Aus diesem Diagramm wird der Einfluss des Moderators ersichtlich. Es wird nun für beide Stufen des Moderators überprüft, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium besteht. Hierzu wird mittels Berechnung der t-Wert-Statistik berechnet, ob die simple slopes sich signifikant von Null unterscheiden.

3.5.3 Single-Faktor-Test

Die Daten aller drei Studien dieser Dissertation wurden in einem Querschnittsdesign erhoben, also zu einem einzigen Messzeitpunkt und mit demselben Messinstrument. Dies birgt das Risiko erhöhter Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsvariablen, bezeichnet als „Common Method“-Varianz (Korsgaard & Roberson, 1995). Um diesen Effekt zu überprüfen, wurde der sog. „Common Method“-Varianz Harman's Single-Faktor-Test durchgeführt (Cunningham, 2006; Podsakoff & Organ, 1986). Dieses Verfahren sieht drei konkurrierende konfirmatorische Faktorenanalysen vor. In einem ersten Modell, dem Single-Faktor-Modell, wird angenommen, dass alle Items auf einen einzigen Faktor laden. Im zweiten Modell, dem Alternativ-Modell, werden zwei bis drei Faktoren angenommen, auf welche die Items der eingesetzten Skalen verteilt werden. In einem dritten Modell, dem Messmodell, werden so viele Faktoren wie Skalen angenommen. Die Zuordnung der Items zu den Faktoren entspricht hierbei der Zugehörigkeit der Items zu den Skalen. Ergibt der Vergleich der Passungsgüte, dass das Messmodell die empirischen Daten im Vergleich zu den beiden anderen Modellen am besten abbildet, kann man den unerwünschten Effekt der „Common-Method“-Varianz ausschließen. Die faktorielle Struktur des Hypothesenmodells mit ihrer Itemzuordnung kann beibehalten und eine zufrieden stellende Diskriminanzvalidität kann angenommen werden.

3.5.4 Testung hypothetischer Kausalmodelle mittels Strukturgleichungsverfahren

Ziel der Studien 2 und 3 dieser Dissertation ist es, hypothetische Kausalmodelle zu testen. Um zu prüfen, ob die aufgestellten Modelle sich durch die erhobenen Daten zufriedenstellend abbilden lassen, wurden Strukturgleichungsmodelle mit dem Auswertungsprogramm Amos 7.0 berechnet. Dieses Analyseverfahren ermöglicht, die postulierten multiplen Zusammenhänge von Arbeitsmerkmalen und Personmerkmalen mit Anpassung und

Arbeitsleistung gleichzeitig zu untersuchen (vgl. Ullman, 1996). Um die Güte der Qualität der Abbildung der empirischen Daten in den hypothetischen Kausalmodellen zu bewerten, wurden verschiedene Gütekriterien eingesetzt: „Comparative Fit Index“ (CFI), „Normed Fit Index“ (NFI), „Root Mean Square Residual“ (RMSEA) sowie das Verhältnis von Chi-Quadrat zu Freiheitsgraden (χ^2/df). Angemessen interpretierbar sind Modelle mit Werten des CFI und NFI $> .90$ (Kernan & Hanges, 2002; Cunningham, 2006), mit einem Wert des RMSEA $< .08$ (Cunningham, 2006) sowie einem $\chi^2/df < 3$ (Kline, 1998).

In beiden Studien werden mediierende Mechanismen angenommen. Zeigen sich bei den untersuchten Modellen signifikante Zusammenhänge zwischen unabhängigen Variablen und Mediatoren sowie zwischen Mediatoren und abhängigen Variablen, kann von Mediation ausgegangen werden. Um diese indirekten Effekte auf Signifikanz zu testen, wurde das PRODCLIN-Programm (MacKinnon, Fritz, Williams & Lockwood, 2006; MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007) eingesetzt. Dieses Programm nutzt die Verteilung des Produktes zweier normalverteilter Variablen, um das asymmetrische Konfidenzintervall für den Mediatoreffekt (indirekter Effekt) zu berechnen. Anschließend wird geprüft, ob der indirekte Effekt, der aus dem Produkt der beiden Pfadkoeffizienten (Pfad zur Vorhersage des Mediators durch den Prädiktor * Pfad zur Vorhersage des Kriteriums durch den Mediator) berechnet wurde, unter Berücksichtigung des Signifikanzniveaus in diesem Konfidenzintervall liegt. Neben der Testung der Passungsgüte des hypothetischen Kausalmodells mit den Untersuchungsdaten wurden auch Alternativmodelle, die vor theoretischem oder empirischem Hintergrund relevant schienen, getestet, um weitere Aussagen über die Gültigkeit des Modells treffen zu können (Cunningham, 2006; Fuller, Marler & Hester, 2006). Da partielle Mediationen häufiger als vollständige Mediationen auftreten (Baron & Kenny, 1986; Cunningham, 2006), wurden in beiden Studien alternative Modelle mit partiellen Mediationen getestet und mit dem hypothetischen Kausalmodell über den Chi-Quadrat Differenz-Test verglichen. Wird die Änderung im Chi-Quadrat auf dem 5%-Niveau in den alternativen Modellen im Vergleich zum Hypothesenmodell nicht signifikant ($\Delta\chi^2, df=1$), so gilt die Regel, das sparsamere Hypothesenmodell beizubehalten (vgl. Cunningham, 2006; Fuller et al., 2006).

4 Zusammenfassung der Studien 1 – 3

4.1 Studie 1: Autonomie und Commitment to change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung

Forschungsfragen und Untersuchungsmodell

Auf Basis des Job Characteristics Modells (Hackman & Oldham, 1975) werden in Studie 1 Annahmen über mögliche moderierende Effekte des affektiven Commitment to change auf den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit mit Person-Job- und Person-Organisations-Passung überprüft. Die Ableitung dieser Annahmen wird im Folgenden kurz erläutert:

Analog zu Forschungsergebnissen, die zeigen konnten, dass sich motivationsförderliche Arbeitsbedingungen vor allem bei Personen mit starkem Entwicklungsbedürfnis (high growth need strength) positiv auf Entwicklung und Leistung auswirken (Kulik, Oldham & Hackman, 1987; Parker & Turner, 2002), wird hier die Hypothese vertreten, dass im Rahmen von Veränderungsprozessen Mitarbeiter mit einer positiven Einstellung gegenüber den Veränderungen stärker von hoher Autonomie bei der Arbeit profitieren.

Annahme 1. Affektives Commitment to change moderiert den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und Person-Organisations-Passung dergestalt, dass Autonomie bei der Arbeit bei Mitarbeitern mit hohem affektiven Commitment to change einen stärkeren positiven Zusammenhang mit der Person-Organisations-Passung aufweist als bei Mitarbeitern mit geringem affektivem Commitment to change.

Mitarbeiter, die über Autonomie bei der Arbeit verfügen, können neue Unternehmensziele leichter verfolgen als Mitarbeiter mit geringer Autonomie, da sie die Möglichkeit haben, sich Mittel und Methoden zur Umsetzung der Ziele entsprechend ihrer Stärken und Fähigkeiten selbst auszuwählen. Dadurch sind sie bei der Umsetzung von Zielen schneller erfolgreich als Kollegen mit geringer Autonomie. Halten sie die Veränderungen außerdem für sinnvoll, sollte dies die Bereitschaft, Ziele und Werte des Unternehmens als persönliche Ziele und Werte zu übernehmen, zusätzlich erhöhen.

Annahme 2. Affektives Commitment to change moderiert den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und Person-Job-Passung dergestalt, dass Autonomie bei der Arbeit bei Mitarbeitern mit hohem affektiven Commitment to change einen stärkeren positiven

Zusammenhang mit der Person-Job-Passung aufweist als bei Mitarbeitern mit geringem affektivem Commitment to change.

Mitarbeiter mit viel Autonomie verfügen über mehr Optionen, neue Arbeitsanforderungen zu erfüllen, indem sie ihre Stärken gezielt einsetzen und Schwächen kompensieren können. So gelingt es ihnen schneller und leichter, ihre Person-Job-Passung wieder herzustellen als ihren Kollegen mit weniger Autonomie. Verfügen sie außerdem über eine positive Einstellung den Veränderungen gegenüber, sollte dies ihre Motivation erhöhen, die Herausforderung neuer Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen und bei Rückschlägen nicht so schnell aufzugeben.

Ergebnisse und Diskussion

Es zeigen sich wie erwartet hohe positive Korrelationen zwischen Autonomie und Person-Job-Passung sowie zwischen Autonomie und Person-Organisations-Passung. Affektives Commitment to change weist signifikante positive Korrelationen mit Autonomie und Person-Organisations-Passung auf, kein Zusammenhang findet sich hingegen mit der Person-Job-Passung. Die Regressionsanalysen zeigen, dass der theoretisch angenommene Moderationseffekt von affektivem Commitment to change auf den Zusammenhang von Autonomie und Person-Organisations-Passung durch die empirisch gewonnenen Daten bestätigt werden kann. Der ebenfalls angenommene Moderationseffekt auf den Zusammenhang von Autonomie und Person-Job-Passung konnte hingegen nicht bestätigt werden (vgl. Tabelle 4.1).

Der Interaktionseffekt von affektivem Commitment to change und Autonomie auf die Person-Organisations-Passung wurde zur inhaltlichen Interpretation gemäß der Methode nach Aiken und West (1991) grafisch dargestellt (vgl. Abbildung 4.1). Aus den Ergebnissen lässt sich schließen, dass Mitarbeiter, die über viel Autonomie bei der Arbeit verfügen, ihre Werte und Ziele nach Veränderungen generell deutlich besser an veränderte Werte und Ziele ihres Unternehmens anpassen als Mitarbeiter, die über weniger Autonomie bei ihrer Arbeit verfügen. Darüber hinaus erreichen Mitarbeiter mit hohem affektiven Commitment to change und viel Autonomie bei der Arbeit eine deutlich bessere Person-Organisations-Passung als Mitarbeiter, die zwar ebenfalls über viel Autonomie, aber ein geringes affektives Commitment to change verfügen.

Eine Interaktion zwischen Autonomie und affektivem Commitment to change auf die Person-Job-Passung konnte hingegen nicht nachgewiesen werden. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte die niedrige Reliabilität der Skala zur Person-Job-Passung sein. Denkbar wäre aber auch, dass bezogen auf die Person-Job-Passung die Einstellung gegenüber

Veränderungen weniger eine Rolle spielt als vielmehr Variablen wie growth need strength, die ein generelles Bedürfnis widerspiegeln, sich zu entwickeln (Parker & Turner, 2002).

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zu einem besseren Verständnis der Moderatorfunktion von Personmerkmalen für den Zusammenhang von Autonomie und Anpassung im Kontext von Veränderungsprojekten. In bisherigen Studien wurden meist Determinanten (z.B. Training, Information, Partizipation) oder Konsequenzen (z.B. Unterstützung, Widerstand) von affektivem Commitment to change untersucht (Herscovitch & Meyer, 2002). Während organisationales Commitment schon als moderierende Variable untersucht wurde (Hochwarter, Perrewé, Ferris & Guerico, 1999; Testa, 2001), liegen zur Moderatorfunktion von affektivem Commitment to change meines Wissens bislang keine Befunde vor.

Die vorliegende Studie liefert außerdem einen Hinweis darauf, dass Arbeitsmerkmale wie Autonomie bei der Arbeit als Prädiktoren für die Person-Umgebungs-Passung eine wichtige Rolle spielen. Die bisherige Forschung hat Autonomie im Sinne eines Prädiktors bislang vor allem im Zusammenhang mit Leistung erforscht (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Gellatly & Irving, 2001; Kulik, Oldham & Hackman, 1987; Langfred & Moyer, 2004; Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005) und nicht als Determinante für eine erfolgreiche Anpassung von Mitarbeitern an Veränderungen betrachtet. Vielmehr wurde die Übereinstimmung des individuellen Bedürfnisses nach Autonomie mit der tatsächlich durch die Arbeitsbedingungen gegebenen Autonomie als need-supplies oder supplies-values fit beschrieben und deren Auswirkungen untersucht (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987; Kristof, 1996; Shaw & Gupta, 2004; Taris & Feij, 2001).

Implikationen für die Praxis

Ausgehend von den vorliegenden Befunden lassen sich Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen ableiten. Um Mitarbeiter bei der Anpassung an organisationale Veränderungen zu unterstützen, sollten Unternehmen ihnen Autonomie bei der Arbeit gewähren und Maßnahmen zur Steigerung des affektiven Commitment to change ergreifen.

Autonomie bei der Arbeit kann beispielsweise erhöht werden, indem Mitarbeiter neben der Durchführung auch an der Planung und Kontrolle ihrer Arbeit beteiligt sind und auch arbeitsbezogene Probleme und Fehler behandeln. So können sie zusätzliche Aufgaben übernehmen, die kognitiv und sozial anspruchsvoller sind als bisherige Aufgaben. Dies entspricht dem Konzept des Job enrichment, dessen positiver Effekt auf die Arbeitsleistung empirisch belegt wurde (Parker, 1998; Parker & Turner, 2002).

Tabelle 4.1: Moderierte hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Person-Organisations-Passung durch Autonomie und affektives Commitment to change.

Variablen	β	R^2	$R^2 \text{ adj.}$	ΔR^2
Stufe 1		.000	-.014	.000
Umfang der Veränderungen	.022			
Stufe 2		.184***	.160***	.184***
Umfang der Veränderungen	-.039			
Autonomie	.433***			
Stufe 3		.212	.177	.028
Umfang der Veränderungen	-.080			
Autonomie	.357**			
affektives Commitment to change	.190			
Stufe 4		.306***	.265***	.094**
Umfang der Veränderungen	-.138			
Autonomie	.419**			
affektives Commitment to change	.197			
Autonomie x affektives Commitment to change (Interaktionsterm)	.317**			

* $p < .05$ (zweiseitig), ** $p < .01$ (zweiseitig), *** $p < .001$ (zweiseitig).

Affektives Commitment to change kann nur entstehen, wenn für die Mitarbeiter nachvollziehbar ist, warum eine Veränderung stattfindet und was durch sie erreicht werden soll. Unternehmen können dies durch Information, Kommunikation und Partizipation erreichen (Stegmaier, 2006; Wanberg & Banas, 2000). Auftaktveranstaltungen, regelmäßige Informationen über Newsletter und Abteilungsgespräche, eine Hotline für Fragen und Anregungen sowie die Mitarbeit in Projektteams sind konkrete Maßnahmen, die Unternehmen hierfür einsetzen können. Studien zum affektiven organisationalen Commitment konnten darüber hinaus positive Effekte von Fairness bei Veränderungen (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, 2009a.) sowie von Karrieremöglichkeiten durch Trainingsangebote nachweisen (Ito & Brotheridge, 2005).

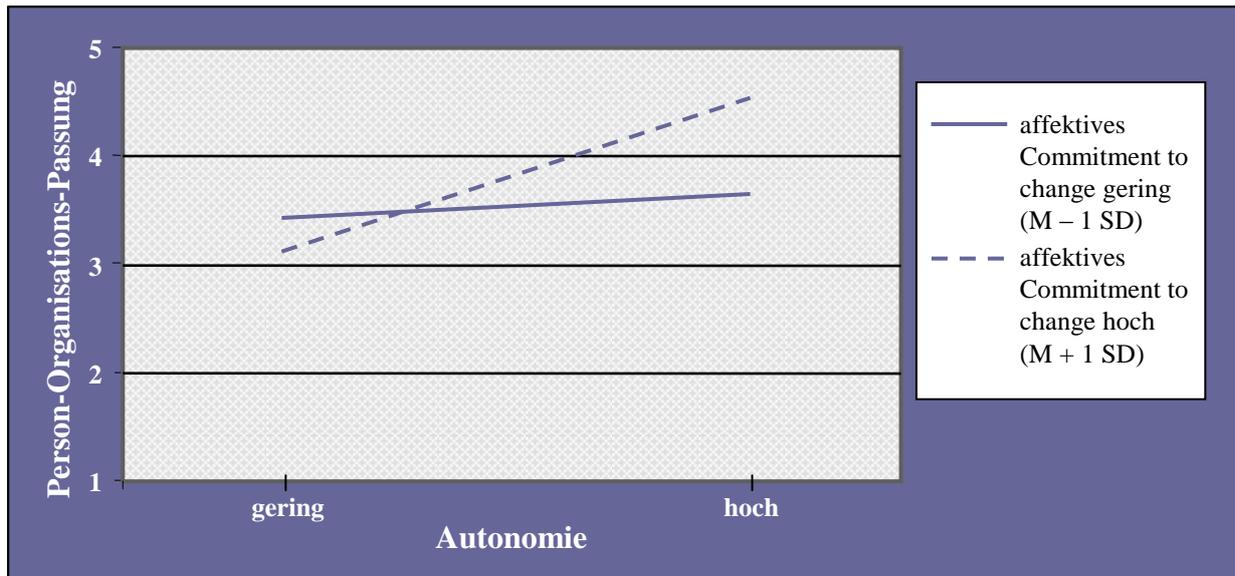


Abbildung 4.1 Vorhersage von Person-Organisations-Passung durch die Interaktion von affektivem Commitment to change und Autonomie.

4.2 Studie 2: A different perspective on the link between job autonomy and job performance: Why varying types of person-environment fit play a mediating role

Forschungsfragen und Untersuchungsmodell

Ausgehend von der Self-determination Theorie (SDT) (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) und der Social-exchange Theorie (SET) (Blau, 1964; Emerson, 1962; Thibaut & Kelley, 1959) wird in Studie 2 ein Modell überprüft, in dem Person-Job-Passung und Person-Organisations-Passung als mediiierende Variablen für den Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und Arbeitsleistung angenommen werden. Die Annahmen lassen sich folgendermaßen ableiten:

Gemäß der SDT (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) ist das Bedürfnis nach Autonomie eines von drei menschlichen Grundbedürfnissen. Wird dieses Grundbedürfnis durch ein hohes Maß an Autonomie bei der Arbeit erfüllt, führt dies zu einer hohen intrinsischen Motivation. Diese wiederum trägt entscheidend zu hoher Leistungsbereitschaft bei (Deci & Ryan, 2000).

Annahme 1. Person-Job-Passung mediiert zumindest teilweise den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und aufgabenbezogener Arbeitsleistung.

Die Erfüllung des Grundbedürfnisses nach Autonomie wird als Gewinn oder Belohnung betrachtet. Um sich dafür im Sinne eines sozialen Austauschs nach den Annahmen

der SET (Blau, 1964; Emerson, 1962; Thibaut & Kelley, 1959) zu revanchieren, sollten die Mitarbeiter bemüht sein, sich an neue Arbeitsanforderungen anzupassen. Dies resultiert in einer hohen Person-Job-Passung. Eine hohe Person-Job-Passung befriedigt wiederum ein weiteres Grundbedürfnis, das nach Kompetenz (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000). Fühlen sich Mitarbeiter kompetent, sollte dies letztlich die Qualität ihrer aufgabenbezogenen Arbeitsleistung steigern.

Annahme 2. Person-Job-Passung mediiert zumindest teilweise den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und kontextueller Arbeitsleistung.

In gleicher Weise, wie die Erfüllung des Autonomiebedürfnisses dazu führen sollte, dass Mitarbeiter bestrebt sind, sich an veränderte Arbeitsanforderungen anzupassen, sollten sie im Sinne von Reziprozität auch bestrebt sein, neue Unternehmensziele und –werte zu übernehmen. Dadurch stellen sie eine hohe Person-Organisations-Passung her. Eine hohe Person-Organisations-Passung kommt der Erfüllung des dritten Grundbedürfnisses nach der SDT (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) zugute, dem Bedürfnis nach Verbundenheit. Das Gefühl von Verbundenheit mit der Organisation sollte schließlich die Qualität der kontextuellen Arbeitsleistung erhöhen.

Ergebnisse und Diskussion

Wie erwartet zeigen sich signifikante positive Zusammenhänge zwischen Autonomie bei der Arbeit und den Passungs- und Leistungsvariablen. Ferner ist wie postuliert der positive Zusammenhang von Person-Job-Passung mit aufgabenbezogener Leistung deutlich höher als mit kontextueller Leistung, Person-Organisations-Passung korreliert deutlich stärker positiv mit kontextueller als mit aufgabenbezogener Leistung.

Die Strukturgleichungsanalysen ergeben, dass das theoretisch angenommene Modell mit partieller Mediation die Daten angemessen abbildet: $\chi^2(57) = 121.34$, $p < .001$; $\chi^2/df = 2.13$; RMSEA = .05; CFI = .97; NFI = .94. Ein hypothesenkonformer teilweise mediiender Effekt zeigt sich allerdings lediglich von Person-Organisations-Passung auf den Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit mit kontextueller Arbeitsleistung (indirekter Effekt = .04; $p < .001$). Person-Job-Passung hingegen mediiert den Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und aufgabenbezogener Leistung vollständig (indirekter Effekt = .17; $p < .001$). In einem Alternativmodell getestete Pfade von Person-Job-Passung zu kontextueller Arbeitsleistung und von Person-Organisations-Passung zu aufgabenbezogener Leistung wurden nicht signifikant (vgl. Abbildung 4.2).

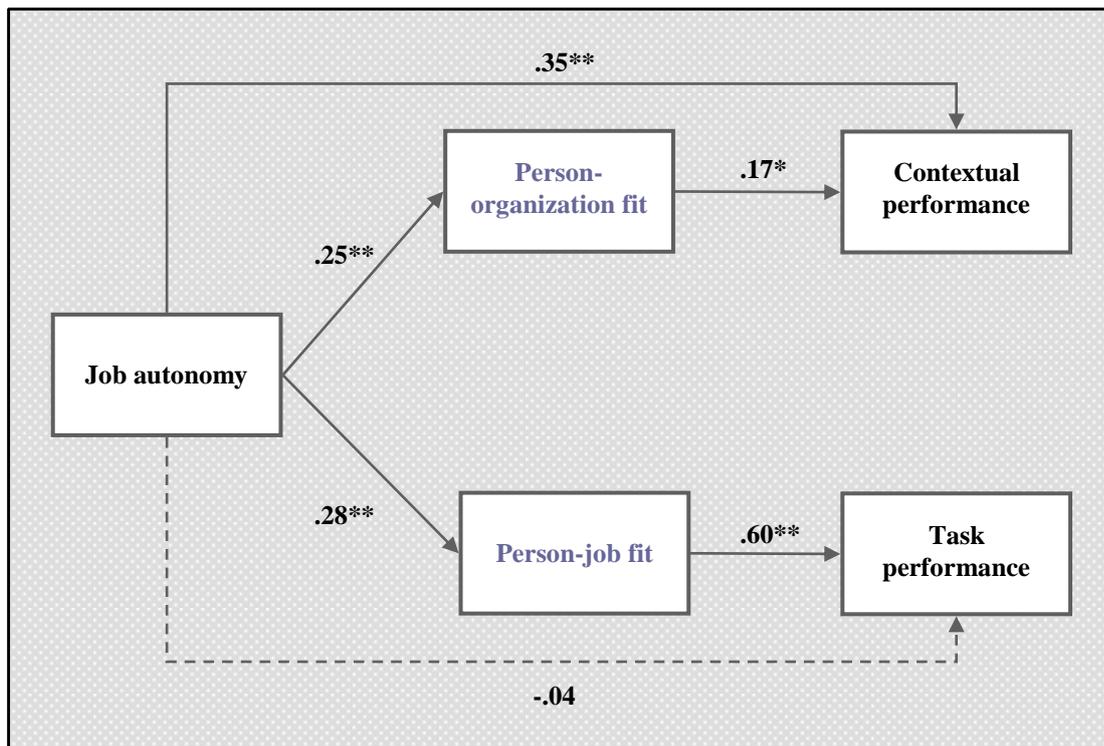


Abbildung 4.2 Hypothesenmodell der Studie 2 mit standardisierten Pfadkoeffizienten.

** $p < .01$. $N=440$.

Die vorliegende Studie leistet mit ihren Ergebnissen einen interessanten Beitrag zur Erforschung der Arbeitsleistung. Bisher waren die Ergebnisse zum Zusammenhang von Variablen der Person-Umgebungs-Passung mit Arbeitsleistung inkonsistent (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass in diesen Untersuchungen allgemeine Arbeitsleistung erfasst wurde und keine Differenzierung zwischen aufgabenbezogener und kontextueller Arbeitsleistung erfolgte. Somit können die vorliegenden Befunde neue Impulse für zukünftige Forschung liefern.

Ausgehend von SDT (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) und SET (Blau, 1964; Emerson, 1962; Thibaut & Kelley, 1959) geben die Ergebnisse ferner Hinweise auf mögliche Prozesse, durch die der positive Zusammenhang zwischen Passungsvariablen und Arbeitsleistung begünstigt wird. Auch hierüber findet sich wenig in der bisherigen Forschung (Kristof-Brown et al., 2005).

Die Befunde stützen ferner die von einigen Autoren (Borman & Motowidlo, 1993; Goodman & Svyantek, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994) postulierte zweidimensionale Operationalisierung der Arbeitsleistung. Es scheint plausibel, dass Person-Job-Passung deutlich stärker mit aufgabenbezogener als mit kontextueller Arbeitsleistung zusammenhängt. Ein Mitarbeiter, der sich als kompetent empfindet, arbeitet motiviert und zielstrebig an der Erfüllung seiner Arbeitsaufgaben, um so sein Kompetenzzempfinden durch erfolgreiches

Bewältigen seiner Aufgaben zu bestätigen. Aufgabenspezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten sind jedoch nicht erforderlich, um kontextuelle Arbeitsleistung zu zeigen wie beispielsweise das Unterstützen von Kollegen. Ebenso nachvollziehbar ist der stärkere Zusammenhang von Person-Organisations-Passung mit kontextueller als mit aufgabenbezogener Arbeitsleistung. Person-Organisations-Passung bezieht sich nicht auf aufgabenbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten und sollte daher aufgabenbezogene Arbeitsleistung auch nicht beeinflussen. Kontextuelle Arbeitsleistung ist ebenfalls unabhängig von einem bestimmten Job oder bestimmten Aufgaben oder Positionen (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Das durch Person-Organisations-Passung vermittelte Gefühl der Verbundenheit scheint solche Verhaltensweisen zu fördern, die der empfundenen Verbundenheit Ausdruck verleihen und diese weiter fördern. Dieses Ergebnis wird durch eine Metaanalyse von Arthur, Bell, und Villado unterstützt (2006).

Implikationen für die Praxis

Die vorliegenden Befunde unterstreichen ein weiteres Mal die Bedeutung von Autonomie bei der Arbeit sowohl für verschiedene Facetten der Arbeitsleistung als auch für unterschiedliche Formen der Person-Umgebungs-Passung. Autonomie bei der Arbeit kann einerseits durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, andererseits durch Gestaltung des sozialen Kontextes erhöht werden. Eine förderliche Maßnahme zur Arbeitsgestaltung ist beispielsweise das unter 4.1 beschriebene Job enrichment. Bezüglich der Gestaltung des sozialen Arbeitskontextes konnten für autonomy support positive Auswirkungen nachgewiesen werden (Benware & Deci, 1984; Koestner et al., 1984). Autonomy support bedeutet, dass Vorgesetzte ihrem Mitarbeiter eine eigene Sichtweise einräumen und diese verstehen, ihn mit bedeutsamen Informationen versorgen, ohne ihn zu manipulieren, ihm Auswahlmöglichkeiten anbieten und ihn zu Eigeninitiative ermutigen (Deci et al., 1994).

Organisationen sollten jedoch auch eine Atmosphäre schaffen, die den Mitarbeitern ermöglicht, sich als kompetent wahrzunehmen und sich mit Kollegen, Vorgesetzten und der Organisation als Ganzes verbunden zu fühlen. Beispielsweise könnten Belohnungssysteme und Zielvereinbarungsgespräche implementiert werden, die mit konstruktivem Feedback zur Arbeitsleistung gekoppelt sind und so das Gefühl von Kompetenz erzeugen. Das Gefühl von Verbundenheit kann zum Beispiel durch abteilungs- und organisationsübergreifende gemeinsame Veranstaltungen gefördert werden.

4.3 Studie 3: „Wer rastet der rostet“: Adaptive Leistung will geübt sein

Vor dem Hintergrund der Theorie der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977) wird in Studie 3 ein Modell getestet, das die Zusammenhänge zwischen Alter, Berufserfahrung, entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit und verschiedenen Anpassungsleistungen beinhaltet. Dabei wird Berufserfahrung als Mediator des negativen Zusammenhangs zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit betrachtet, entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit wird als mediiierende Variable zwischen Berufserfahrung und Anpassungsleistungen angenommen. Die Annahmen werden folgendermaßen abgeleitet:

Annahme 1. Berufserfahrung mediiert zumindest teilweise den Zusammenhang zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit.

Es wird angenommen, dass ältere Mitarbeiter nur dann über geringere entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit verfügen als jüngere Kollegen, wenn sie über Jahre hinweg gleichbleibende Arbeitsaufgaben ausgeführt haben. In diesem Fall fehlt es ihnen an der positiven Erfahrung, veränderte Anforderungen erfolgreich bewältigt zu haben. Folglich mangelt es ihnen an der Überzeugung, karriererelevante Kompetenzen verbessern oder entwickeln zu können.

Annahme 2-4. Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit mediiert zumindest teilweise den Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und (a) Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren, (b) dem Umgang mit unsicheren / unvorhersehbaren Arbeitssituationen, (c) interpersoneller Anpassung.

Mitarbeiter, die über wenig entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit verfügen, weil sie in ihrem bisherigen Berufsleben überwiegend unveränderte Arbeitsaufgaben auszuführen hatten, trauen sich also nicht zu, karriererelevante Kompetenzen verbessern oder entwickeln zu können. Die vorliegende Studie geht folglich davon aus, dass Mitarbeitern mit geringer entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit die Überzeugung fehlt, dass sie die Fähigkeit besitzen, sich neues Wissen und neue Fertigkeiten anzueignen. Ferner trauen sie sich nicht zu, unsichere Situationen erfolgreich zu managen und sich auf veränderte personelle Strukturen einzustellen.

Ergebnisse und Diskussion

Alter korreliert wie zu erwarten deutlich positiv mit Berufserfahrung und negativ mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit. Berufserfahrung weist sowohl mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit als auch mit „Lernen neuer Technologien,

Arbeitsaufgaben und Prozeduren“ und „interpersoneller Anpassung“ signifikant negative Zusammenhänge auf. Alter korreliert weniger negativ mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit als Berufserfahrung, mit den drei Dimensionen adaptiver Leistung zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge. Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit zeigt deutlich positive Zusammenhänge mit allen drei Dimensionen adaptiver Leistung.

Die fit indices des Hypothesenmodells sind gut, $\chi^2(41, N = 858) = 121.258, p < .001$; $\chi^2/df = 2.95$; RMSEA = .05; CFI = .97; NFI = .96, und zeigen, dass die Daten sich mit dem postulierten Modell angemessen abbilden lassen. Alle angenommenen Pfade sind signifikant. Die Überprüfung der Mediationshypothesen bestätigt alle vermuteten Effekte (vgl. Abbildung 4.3). Während Berufserfahrung den negativen Zusammenhang zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit nur teilweise mediiert (indirekter Effekt = .09; $p < .001$), zeigen sich vollständige Mediationen der negativen Zusammenhänge von Berufserfahrung mit den drei Dimensionen adaptiver Leistung durch entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit: Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren (indirekter Effekt = -.11; $p < .001$); Umgang mit unsicheren/unvorhersehbaren Arbeitssituationen (indirekter Effekt = -.10; $p < .001$); interpersonelle Anpassung (indirekter Effekt = -.10; $p < .001$).

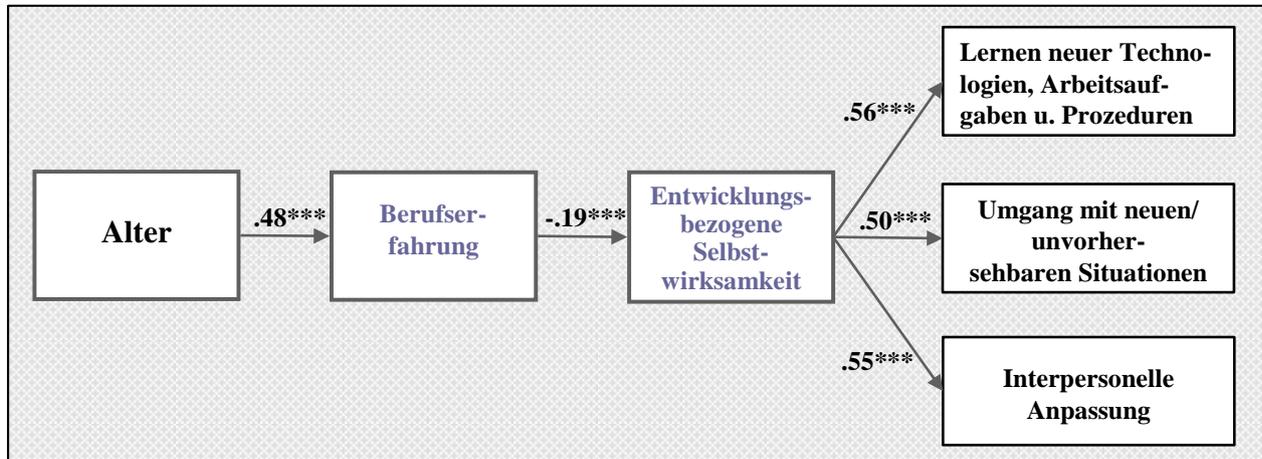


Abbildung 4.3 Hypothesenmodell der Studie 3 mit standardisierten Pfadkoeffizienten.

*** $p < .001$. $N=858$.

Ziel der vorliegenden Studie war es, den Zusammenhang von Alter und adaptiver Leistung näher zu beleuchten und mögliche zugrunde liegende Mechanismen auf Basis der Theorie der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977) zu erklären. Insbesondere die Rolle von Berufserfahrung wurde von einem in der Forschung kaum eingenommenen Blickwinkel aus betrachtet. Diese Variable weist einen stärkeren negativen Zusammenhang mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit auf als das Alter. Während Studien bereits

nachgewiesen haben, dass mit zunehmendem Alter die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit abnimmt (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Maurer, 2001), wurde ein solcher Effekt für Berufserfahrung zuvor nur in der Untersuchung von Niessen und Swarowsky (2006) gezeigt.

Mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit wurde ein weiteres, für Anpassungsleistungen hoch relevantes, Personmerkmal auf seine mediierende Funktion hin untersucht. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung erweitern die bisherige Forschungsperspektive, da entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit bisher schwerpunktmäßig als determinierende Variable für das Lernen untersucht wurde (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Maurer, 2001). Hier zeigt sich nun, dass diese Variable nicht weniger bedeutsam für unterschiedliche Dimensionen adaptiver Leistung zu sein scheint.

Implikationen für die Praxis

Für die betriebliche Praxis bedeuten die gewonnenen Erkenntnisse, dass unterschiedliche Formen adaptiver Leistungen geübt werden müssen, um zu verhindern, dass Mitarbeiter das Vertrauen in ihre Lern- und Anpassungsfähigkeit verlieren und eine negative Einstellung gegenüber organisationalen Veränderungen entwickeln. Insbesondere Vorgesetzte sollten darauf achten, dass ihre Mitarbeiter nicht nur Expertise entwickeln sondern gleichzeitig auch Erfahrungen mit Anpassungsleistungen sammeln und Strategien zur Bewältigung veränderter Aufgaben entwickeln können. Diesbezügliche Möglichkeiten bieten Jobrotation (Hedge, Borman & Lammlein, 2006) oder Projektarbeit in wechselnden Teams. Bei der Auswahl von Trainings sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht ausschließlich funktionspezifisch sind.

Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit kann nicht nur durch persönliche Erfahrungen mit der erfolgreichen Bewältigung schwieriger Situationen gesteigert werden. Wichtige Einflussfaktoren sind darüber hinaus das Modelllernen sowie soziale Unterstützung (Bandura, 1977). Unternehmen sollten dafür sorgen, dass Mitarbeiter von modellhaftem Verhalten der Vorgesetzten oder der Kollegen profitieren können und für ein Klima der sozialen Unterstützung sorgen. Es empfiehlt sich, eine Feedbackkultur zu etablieren, in der Vorgesetzte und Kollegen lernen und dazu angehalten werden, konstruktives und zielgerichtetes Feedback zu geben. Dabei gilt es insbesondere, auch ältere Mitarbeiter einzubeziehen, denn es konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter mit zunehmendem Alter weniger Feedback bezogen auf das eigene Arbeitsverhalten bekommen (Ng & Feldman, 2008; Hübner et al., 2003).

5 Diskussion und Implikationen für zukünftige Forschung

Die drei Studien dieser Dissertation ergänzen bisherige Forschungsergebnisse zur Anpassung an organisationale Veränderungen und Arbeitsleistung, indem sie die Wechselwirkung von Merkmalen der Arbeitsgestaltung und Personmerkmalen auf verschiedene Dimensionen der Arbeitsleistung und unterschiedliche Aspekte adaptiver Leistung untersuchen. Im Folgenden wird ein zusammenfassender Überblick über Ergebnisse und limitierenden Bedingungen der drei Studien gegeben. Daran anknüpfend wird der jeweilige Beitrag zur Forschung übergreifend diskutiert und abschließend werden Implikationen für die zukünftige Forschung abgeleitet.

5.1 Zusammenfassung der drei Studien

Erste Studie: Welche Bedeutung haben die Gestaltung der Arbeitsumgebung und veränderungsbezogene Einstellung für die Person-Job- und die Person-Organisations-Passung?

In Studie 1 wurde auf Basis des Job Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1976) die Beziehung zwischen Autonomie bei der Arbeit und Person-Job-Passung bzw. Person-Organisations-Passung untersucht. Es zeigte sich, dass affektives Commitment to change den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und Person-Organisations-Passung moderiert. Ein solcher Effekt konnte für den ebenfalls positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und Person-Job-Passung nicht nachgewiesen werden.

Zweite Studie: Wie hängen die Gestaltung der Arbeitsumgebung, Person-Job- und Person-Organisations-Passung und aufgabenbezogene und kontextuelle Arbeitsleistung zusammen?

Ausgehend von der Self-determination Theorie (SDT) (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) und der Social-exchange Theorie (SET) (Homans, 1958; Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959) konnte in dieser Studie gezeigt werden, dass Person-Job-Passung den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und aufgabenbezogener Arbeitsleistung vollständig mediiert. Für den Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und kontextueller Arbeitsleistung konnte ein teilweise mediiender Effekt von Person-Organisations-Passung festgestellt werden.

Dritte Studie: Wie beeinflussen Lebensalter, Berufserfahrung und entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit verschiedene Dimensionen adaptiver Leistung?

Vor dem Hintergrund der Self-efficacy Theorie (Bandura, 1977) konnte die dritte Studie Hinweise auf den Einfluss von Lebensalter, Berufserfahrung und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit auf verschiedene Dimensionen adaptiver Leistung geben. Es zeigte sich eine teilweise Mediation von Berufserfahrung auf den negativen Zusammenhang zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit. Für die Zusammenhänge zwischen Berufserfahrung und den drei Dimensionen adaptiver Leistung ergaben sich jeweils vollständige Mediationen.

5.2 Beitrag zur Arbeitsleistungs- und Anpassungsforschung

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit tragen in unterschiedlicher Weise sowohl zur Arbeitsleistungsforschung als auch zur Anpassungsforschung bei.

Bisherige Forschungsergebnisse bezüglich der Verbindung zwischen Person-Job-Passung und Person-Organisations-Passung mit allgemeiner Arbeitsleistung lassen keine eindeutigen Schlüsse zu (Cable & DeRue, 2002; Lauver & Kristof-Brown, 2001). Obwohl die Forschung zeigen konnte, dass Person-Umgebungs-Passung zu positiven Verhaltensweisen und Einstellungen führt, konnte bislang keine eindeutig positive Korrelation mit Arbeitsleistung festgestellt werden, wie eine Metaanalyse zeigt (Kristof-Brown et al., 2005). Es erscheint jedoch mehr als plausibel, dass eine gute Passung zwischen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person mit den Anforderungen ihres Jobs Voraussetzung für effektive Ausführung der Arbeitsaufgaben. Ebenso nahe liegend scheint die Annahme, dass es sich förderlich auf die Arbeitsleistung auswirkt, wenn ein Mitarbeiter sich mit den Werten und Zielen seiner Organisation identifiziert und sie als seine eigenen übernimmt. Eine solche Argumentation findet sich auch in der Theorie of work adjustment (TWA; Dawis & Lofquist, 1984). Eine mögliche Erklärung dafür, dass Untersuchungen bisher nicht die erwartete positive Beziehung nachweisen konnten, liegt möglicherweise in der gewählten Operationalisierung von Arbeitsleistung als eindimensionalem Konstrukt. Die in der vorliegenden Arbeit gewählte Differenzierung zwischen aufgabenbezogener und kontextueller Arbeitsleistung führt zu den sinnvoll erscheinenden eindeutig positiven Zusammenhängen. Die von verschiedenen Autoren (e.g., Borman et al., 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996) vertretene mehrdimensionale Operationalisierung von Arbeitsleistung wird durch die beschriebenen Befunde folglich gestützt.

Forschung zur Person-Umgebungs-Passung hat bislang vor allem zwei Perspektiven verfolgt. Der eine Zweig hat sich auf die Sozialisation von Mitarbeitern konzentriert, die neu

in eine Organisation eintreten oder ihren Arbeitsplatz wechseln (vgl. Ashforth, Saks, & Lee, 1998; Cable & Judge, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) oder auf Mitarbeiter mit der Absicht, eine Organisation zu verlassen (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). In diesem Zusammenhang wurden Prädiktoren wie Lern- und Trainingsmöglichkeiten und soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte untersucht (Saks & Ashforth, 1997; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Der andere Forschungszweig hat die Person-Umgebungs-Passung im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen in den Mittelpunkt gestellt (vgl. Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Untersuchte Variablen sind hier vor allem Merkmale von Veränderungsprozessen wie Information, Partizipation oder Fairness (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002) sowie Ausmaß von Veränderungen und deren Valenz für die Arbeitseinheit (Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Studie 2 dieser Arbeit führt eine neue Sichtweise auf mögliche Funktionen von Person-Job-Passung und Person-Organisations-Passung ein. Die beiden Passungsmaße werden als mediierende Variablen angenommen, eine bislang eher ungewöhnliche Herangehensweise, obwohl die Passung zwischen Arbeitnehmern und ihrer Arbeitsumgebung eines der am häufigsten untersuchten Themen im Zusammenhang mit organisationalen Verhaltensweisen ist (Kristof-Brown, Zimmermann, & Johnson, 2005; Schneider, 2001). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass eine solche Operationalisierung der Passungsmaße gerechtfertigt ist und sinnvoll erscheint.

Die dritte Studie leistet einen Beitrag zur Anpassungsforschung, indem drei der im Adaptive Performance Model (Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000) postulierten Dimensionen adaptiver Leistung operationalisiert und auf ihre Gültigkeit und Anwendbarkeit überprüft werden. Untersuchungen hierzu sind rar und wurden zudem überwiegend mit Stichproben aus dem Militärbereich oder mit Studierenden durchgeführt (Chen, Thomas & Wallace, 2005; Tucker & Gunther, 2009), während die Daten der vorliegende Untersuchung in unterschiedlichen Unternehmen erhoben wurden. Ferner werden spezifische determinierende Variablen und Mechanismen adaptiver Leistung untersucht, worauf bislang ebenfalls nur in wenigen Studien ein Schwerpunkt gelegt wurde (vgl. Griffin & Hesketh, 2003; Pulakos et al., 2002).

5.3 Beitrag zu determinierenden Variablen

Autonomie bei der Arbeit. Autonomie bei der Arbeit ist zwar als ein für Arbeitsleistung entscheidendes Gestaltungsmerkmal der Arbeit allgemein etabliert, jedoch ist es von Bedeutung zu wissen, welche Mechanismen diesem positiven Zusammenhang

zugrunde liegen (LePine, Colquitt & Erez, 2000). Person-Job-Passung und Person-Organisations-Passung können in Studie 2 dieser Arbeit als vermittelnde Variablen identifiziert werden, die Wirkungsweise kann mit der Self-determination Theorie (SDT) (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000) und der Social-exchange Theorie (SET) (Homans, 1958; Blau, 1964; Thibeaut & Kelley, 1959) erklärt werden. SDT und SET liefern einen motivationalen Mechanismus, der Autonomie bei der Arbeit sowohl mit aufgabenbezogener als auch mit kontextueller Arbeitsleistung verknüpft.

Zweitens liefert die vorliegende Studie einen Hinweis darauf, dass Arbeitsmerkmale wie Autonomie bei der Arbeit als Prädiktoren für die Person-Umgebungs-Passung eine wichtige Rolle spielen. Die bisherige Forschung hat Autonomie nicht als Determinante für eine erfolgreiche Anpassung von Mitarbeitern an Veränderungen betrachtet. Vielmehr wurde die Übereinstimmung des individuellen Bedürfnisses nach Autonomie mit der tatsächlich durch die Arbeitsbedingungen gegebenen Autonomie als need-supplies oder supplies-values fit beschrieben und deren Auswirkungen untersucht (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987; Kristof, 1996; Shaw & Gupta, 2004; Taris & Feij, 2001). Im Sinne eines Prädiktors wurde Autonomie bislang vor allem im Zusammenhang mit Leistung erforscht (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Gellatly & Irving, 2001; Kulik, Oldham & Hackman, 1987; Langfred & Moye, 2004; Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005).

Alter und Berufserfahrung. Als besonders interessant werden die Ergebnisse zur Berufserfahrung, einer Variablen, die im Zusammenhang mit Selbstwirksamkeit und adaptiven Leistungen bislang kaum untersucht wurde, betrachtet. Studie 3 versucht anhand der Self-efficacy Theorie nach Bandura (1977) zu erklären, dass der in der bisherigen Forschung nachgewiesene negative Zusammenhang zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit (vgl. Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Maurer, 2001) durch Berufserfahrung – definiert als Anzahl Jahre, die man den aktuellen Job bereits ausführt – zumindest teilweise vermittelt wird. In der vorliegenden Studie fällt nicht nur der Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit deutlich stärker negativ aus als der zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit, die Daten bestätigen auch die hypothetisch angenommene partielle Mediation. Ein ähnlicher Effekt wurde für Berufserfahrung zuvor nur in der Untersuchung von Niessen und Swarowsky (2006) gezeigt.

Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit. Untersuchungen liegen hauptsächlich im Zusammenhang mit Lernen und der Teilnahme an Trainings vor. Für die Teilnahme an

Maßnahmen der Personalentwicklung ist die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung als motivationale Voraussetzung auch für ältere Arbeitnehmer relevant (Colquitt et al., 2000; Maurer & Tarulli, 1994; Maurer et al., 2003). Maurer und Kollegen (2003) zeigen, dass das Alter mit reduzierter individueller Lernbereitschaft, ungünstigeren Karrierebedingungen sowie verminderter situationaler Unterstützung für die berufliche Entwicklung verbunden ist. Dies führt zu einer reduzierten entwicklungsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartung, die letztlich die geringere Teilnahme Älterer an Maßnahmen beruflicher Entwicklung bestimmt. Colquitt und Kollegen (2000) zeigen ferner, dass ältere Arbeitnehmer eine geringere Selbstwirksamkeitserwartung besitzen, den Transfer des Gelernten in den betrieblichen Alltag erfolgreich leisten zu können. Studien, die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung im Zusammenhang mit adaptiver Leistung untersuchen, gibt es kaum. Veränderungsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung konnte hingegen als Prädiktor für adaptive Leistung identifiziert werden (Allworth & Hesketh, 1999; Griffin & Hesketh, 2003; Pulakos et al., 2002).

Affektives Commitment to change. Erstens leistet die vorliegende Studie einen Beitrag zu einem besseren Verständnis der Moderatorfunktion von Personmerkmalen für den Zusammenhang von Autonomie und Anpassung im Kontext von Veränderungsprojekten. In bisherigen Studien wurden meist Determinanten (z.B. Training, Information, Partizipation) oder Konsequenzen (z.B. Unterstützung, Widerstand) von affektivem Commitment to change untersucht (Herscovitch & Meyer, 2002). Zur Moderatorfunktion von affektivem Commitment to change liegen meines Wissens bislang keine Befunde vor. Anders ist dies im Fall des organisationalen Commitments, das im konzeptuellen Kern dem Commitment to change ähnlich ist (Meyer & Herscovitch, 2001). Beispielsweise verstärkt das organisationale Commitment den positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Serviceleistung (Testa, 2001) und schwächt die positive Beziehung zwischen wahrgenommener Unternehmenspolitik und Kündigungsabsichten ab (Hochwarter, Perrewé, Ferris & Guerico, 1999). Die vorliegende Studie zeigt somit, dass das Commitment to change ähnlich wie das organisationale Commitment auch in seiner Moderatorrolle betrachtet werden sollte. Dies gilt insbesondere, da sich in dieser Studie kein Haupteffekt von affektivem Commitment to change nachweisen lässt.

5.4 Limitierende Bedingungen der drei Studien

Wie die meisten Forschungsvorhaben so wurde auch das hier vorliegende unter limitierenden Bedingungen durchgeführt, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind.

Im Folgenden werden jene Limitationen beschrieben, die übergreifend für alle drei durchgeführten Studien gelten. Dabei geht es um die Struktur der Stichproben, das Untersuchungsdesign, die verwendeten Skalen, die Problematik von Selbsteinschätzungen sowie um die untersuchten Effekte. Auf studienspezifische Einschränkungen wird in den Originalarbeiten (vgl. Kapitel 7) ausführlicher eingegangen.

Struktur der Stichproben. Die Daten der durchgeführten Untersuchungen wurden alle an Probanden verschiedenster Berufe aus unterschiedlichen Organisationen und Branchen erhoben. Daraus ergibt sich einerseits eine hohe Generalisierbarkeit der Ergebnisse, andererseits werden mögliche Besonderheiten diverser Teilstichproben nicht berücksichtigt. Bei einer Replikation wäre es daher sinnvoll, beispielsweise unterschiedliche Unternehmen oder Berufsgruppen miteinander zu vergleichen.

Untersuchungsdesign. Bei allen vorgelegten Studien handelt es sich um querschnittliche Untersuchungen, da sich eine Längsschnitterhebung mangels Teilnehmer nicht realisieren ließ. Das bedeutet, die Ergebnisse lassen keine Ableitung kausaler Zusammenhänge zu. Zwar wurden die Daten vor dem Hintergrund aktuell erlebter organisationaler Veränderungen erhoben, jedoch wären zuverlässigere und eindeutige Interpretationen möglich, wenn Prädiktor- und Kriteriumsvariablen in zeitlich deutlich getrennten Abständen voneinander erfasst würden.

Skalen. Die internen Konsistenzen der meisten Skalen erreichen Werte von über .70 und liegen somit in einem befriedigenden bis guten Bereich ($\alpha = .75 - .92$). Ausnahmen bilden die Skala zur Person-Job-Passung ($\alpha = .48$ bzw. $.58$) sowie die Skala „Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren“ ($\alpha = .66$), die im ersten Fall deutlich, im letzten Fall knapp unter dem traditionellen Cutoff Limit von $\alpha = .70$ liegen (Nunnally, 1970). Bezüglich der Skala zur Person-Job-Passung konnte dies nicht erwartet werden, da es sich um eine etablierte Skala von Caldwell und Kollegen (2004) handelt. Die Skala „Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren“ hingegen wurde auf Basis der Taxonomie des Adaptive Performance Modells von Pulakos und Kollegen (2000) entwickelt. Hier bedarf es für weitere Einsätze einer Überarbeitung. Da jedoch die Gütekriterien der untersuchten Modell in Studie 2 und 3 trotzdem gut sind, ist anzunehmen, dass Modelle, bei denen Skalen zur Messung der Konstrukte mit besseren Werten interner Konsistenz verwendet werden, eine noch bessere Passungsgüte erzielen müssten.

Selbsteinschätzungen. Eine Datenerhebung durch Selbsteinschätzungen kann aus unterschiedlichen Gründen kritisch gesehen werden. So könnte mit dieser Methode eine Verzerrung der Ergebnisse, ein sog. common source oder common method bias, einhergehen,

da sowohl unabhängige als auch abhängige Variablen von einer einzelnen Datenquelle stammen. Mögliche Ursachen können in einer Tendenz der Probanden zu Antworten sozialer Erwünschtheit, in Ja-Sage-Tendenzen oder in der Neigung, immer die Mitte einer Skala anzukreuzen, liegen. Um die Wahrscheinlichkeit von Effekten durch soziale Erwünschtheit zu reduzieren, wurde die Erhebung anonym durchgeführt, die Probanden hierauf mehrfach hingewiesen. Ob dennoch ein common method bias vorlag, wurde mittels der statistischen Methode nach Harman (1967) überprüft, auf einen solchen Effekt fand sich kein Hinweis.

Weiterhin könnte man die Subjektivität der Selbsteinschätzungen bemängeln. Gerade jedoch für die Variablen Person-Job- und Person-Organisations-Passung konnte gezeigt werden, dass es nicht die objektive sondern die wahrgenommene Passung ist, durch die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in erster Linie beeinflusst werden (Cable & DeRue, 2002; Judge & Cable, 1997). Es erscheint naheliegend, dass es sich mit wahrgenommener und objektiver Autonomie bei der Arbeit ebenso verhält. Dennoch sollten in weiteren Untersuchungen Daten aus unterschiedlichen Quellen und somit auch objektive Quellen berücksichtigt werden.

Moderator- und Mediatoreffekte. In Studie 1 wurden Moderatoreffekte, in den Studien 2 und 3 Mediatoreffekte überprüft, die überwiegend bestätigt werden konnten. Die Annahmen zu moderierenden Effekten beruhen dabei sowohl auf empirischem (z.B. Kulik, Oldham & Hackman, 1987; Parker & Turner, 2002) als auch theoretischem Hintergrund (z.B. Hackman & Oldham, 1976, 1980;). Die Modelle zu mediiierende Mechanismen wurden hauptsächlich theoretisch abgeleitet (z.B. Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000). Aufgrund der großen Diversität der Stichprobe hinsichtlich verschiedener Merkmale wie beispielsweise der Zugehörigkeit zu sehr unterschiedlichen Unternehmen oder zu verschiedenen Berufsgruppen gilt es in weiteren Untersuchungen Gruppenvergleiche anzustellen.

5.5 Implikationen für zukünftige Forschung

Abschließend werden Implikationen für zukünftige Untersuchungen beschrieben, die sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Studien ableiten lassen.

Self-determination Theorie: Es konnte in den Studien 1 und 2 gezeigt werden, dass Autonomie bei der Arbeit positiv mit Person-Job- und Person-Organisations-Passung zusammenhängt. Erklärt wurde dieser Zusammenhang unter anderem mit der Self-determination Theorie (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000). Man muss jedoch davon ausgehen, dass das Bedürfnis nach Autonomie individuell unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Zukünftige Untersuchungen sollten überprüfen, ob das persönliche Bedürfnis nach

Autonomie den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie bei der Arbeit und den Passungsvariablen moderiert. Ein hohes Maß an Entscheidungsspielraum bei der Arbeit sollte nur in Kombination mit einem hohen Autonomiebedürfnis positive Effekte zeigen.

Gleiches gilt für die Grundbedürfnisse nach Kompetenz und Verbundenheit. Auch diesbezüglich sollte man von individuell unterschiedlicher Ausprägung ausgehen. Ein Moderatoreffekt könnte sich für die Zusammenhänge zwischen Person-Job- und Person-Organisations-Passung mit aufgabenbezogener bzw. kontextueller Arbeitsleistung zeigen.

Kontextuelle Arbeitsleistung: In Studie 2 konnte demonstriert werden, dass eine Differenzierung zwischen aufgabenbezogener und kontextueller Arbeitsleistung sinnvoll ist. Jedoch blieb ein relativ hoher Anteil an Varianz kontextueller Arbeitsleistung unaufgeklärt. Variablen, die möglicherweise zur weiteren Varianzaufklärung beitragen könnten und daher in zukünftige Untersuchungen einbezogen werden sollten, sind Persönlichkeitsfaktoren wie Zuverlässigkeit (dependability) und Hilfsbereitschaft (cooperativeness). Außerdem gilt zu berücksichtigen, dass manche Jobs mehr Möglichkeiten für Interaktion bieten als andere und folglich kontextuelle Arbeitsleistung unterschiedlich bedeutsam ist.

Adaptive Leistung: Obwohl adaptive Leistung von zahlreichen Autoren als ein grundlegender Aspekt von Arbeit anerkannt wird (Borman & Motowidlo, 1993; Haeckel, 1999; Ilgen & Pulakos, 1999; Quinones & Ehrenstein, 1997; Weiss, 1991), lässt sich der Literatur keine genaue und konsistente Definition des Konstrukts entnehmen. Eine solche ist jedoch zwingend erforderlich, um Instrumente zur Erfassung, Methoden zum Training und ein Modell von Prädiktoren „adaptiver Leistung“ entwickeln zu können. Hier eröffnet sich ein weites Feld zukünftiger Forschung. Dem Adaptive Performance Model (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000), welches den Kern adaptiver Leistung erfasst und die erforderliche Definition zur Verfügung stellt, wurde bislang leider eher wenig Beachtung geschenkt. Bisherige Validierungsstudien des Modells sollten durch solche ergänzt werden, die Prädiktoren adaptiver Leistung untersuchen. Dabei ist es von besonderem Interesse, herauszufinden, ob sich Prädiktoren adaptiver Leistung von denen aufgabenbezogener sowie kontextueller Arbeitsleistung unterscheiden. Dabei gilt es, Persönlichkeitsfaktoren wie z.B. Offenheit für Erfahrungen, Fähigkeiten wie beispielsweise kognitive Flexibilität, bisher gesammelte Erfahrungen und Kontextvariablen wie z.B. Organisations- oder Lernklima zu berücksichtigen. Wichtig ist es auch, zu unterscheiden, welche Dimensionen adaptiver Leistung des Modells von Pulakos und Kollegen für welche Kategorien von Jobs relevant sind.

Berufserfahrung: Berufserfahrung im Sinne von Anzahl Jahren in demselben Job und deren Auswirkungen auf entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit oder adaptive Leistung wurde

bislang nicht untersucht. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie eröffnen einen neuen Blickwinkel auf diese Variable, vor allem im Zusammenhang mit Alter. Zukünftige Forschung sollte sich eingehender damit befassen, welche weiteren negativen Auswirkungen neben einer reduzierten entwicklungsbezogenen Selbstwirksamkeit Berufserfahrung auf Mitarbeiter hat und wie diesen entgegengewirkt werden kann. Mögliche Untersuchungsvariablen könnten motivationaler Natur sein wie Anstrengungs- oder Lernbereitschaft, sie könnten sich auf Einstellungen beziehen wie Offenheit für Veränderungen oder Commitment to change. Auch Kontextfaktoren wie soziale Unterstützung oder Feedback von Vorgesetzten könnten eine Rolle spielen. Ebenfalls bedeutsam sollten bisherige Erfahrungen mit Veränderungen sein. Aber auch Variablen, die bisher mit dem Alter in Zusammenhang gebracht wurden, wie beispielsweise kognitive Fähigkeiten sollten einbezogen werden. Um für die Praxis relevante Informationen zu gewinnen, gilt es zu untersuchen, wie jenen Mitarbeitern, die viele Jahre denselben Job ausgeführt haben, die Anpassung an Veränderungen erleichtert werden kann.

Wir leben in einer Arbeitswelt, in der sich die Arbeitsbedingungen kontinuierlich und in rasantem Tempo verändern. Dies konnte auch die vorliegende Arbeit verdeutlichen. Alle befragten Arbeitnehmer haben im Zeitraum von zwölf Monaten vielfältige organisationale Veränderungen erlebt. Diese stellen hohe Anforderungen an die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter. Um den daraus resultierenden Anforderungen gerecht werden zu können, bedarf es förderlicher Arbeitsbedingungen. Die vorgestellten Untersuchungen können Hinweise darauf geben, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter in ihren Bestrebungen nach stetiger Anpassung und hoher Arbeitsleistung unterstützen können.

6 Literatur

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Arthur, W. Jr., Bell, S. T., & Villado, A. J. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786-801.
- Ashford, S. J. & Taylor, M. (1990). Adaptation to work transition: An integrative approach. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8, 1-39.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51, 897-926.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & McDaniel, M.A. (1990). Age and work performance in non-managerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33, 407-422.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-194.
- Bandura, A. (1977). *Social learning Theorie*. Oxford: Prentice-Hall.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Benware, C., & Deci, E. L. (1984). Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21, 755-765.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman, (Eds.), *Personnel Selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass. & Associates.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.

-
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*, 875-884.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 67*, 294-311.
- Caldwell, S.D., Herold, D.M., & Fedor, D.B. (2004). Toward an understanding of the relationship among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology, 89*, 868-882.
- Callan, V. J., Terry, D. J. & Schweitzer, R. (1994). Coping resources, coping strategies, and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects? *Work and Stress, 8*, 72-383.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology, 12*, (pp. 401-422). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Champy, J. (1995). *Reengineering management*. New York, NY: Harper Collins.
- Chen, G, Thomas, B. & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 827-841
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative Theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology, 85*, 678-707.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 377-392.
- Cunningham, G.B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*, 29-45.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological Theory of work adjustment*. Minneapolis, MN : University of Minnesota Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*, 109-134.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination Theorie perspective. *Journal of Personality, 62*, 119-142.

-
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality, & Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266-280.
- Dix, J. E. & Savickas, M. L. (1995). Establishing a career: Developmental tasks and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 93-107.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Fay, D. & Freese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14, 97-124.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-39.
- Findley, H. M.; Giles, W. F.; Mossholder, K. W. (2000). Performance appraisal process and system facets: Relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 634-640.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. & Hester, K (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843-1852.
- Gellatly, G. R. & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14, 231-245.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking Person-environment fit to employee commitment and performance using Self-determination Theory. *Journal of Applied Psychology*, 9, 465-477.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career adjustment. *Journal of Australian Psychology*, 55, 65-73.

-
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a Theorie. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley, Reading.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at mid-life and beyond. *Journal of Vocational Behavior, 47*, 269-289.
- Harman, H. H. (1967). *Modern Factor Analysis*, Chicago.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology, 92*, 942-951.
- Hersovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474-487.
- Hesketh, B. & Neal, A. (1999). Technology and Performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Hrsg.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (S. 21-55). San Francisco: Jossey Bass.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. & Guerico, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 277-297.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. & Guerico, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 277-297.
- Holman, D., & Wood, S. (2003). The new workplace: An introduction. In D. Holman (Ed.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hübner, W., Kühl, A. & Putzing, M. (2003). *Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen. QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung, 84*.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1332-1256.

-
- Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management, 44*, 5-19.
- Judge, T. A. & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, 50*, 359-394.
- Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. (2004). Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*, 79-100.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 916-928.
- Kline, P. B. (1998). *Principles and practices of structural equations modeling*. New York: Guilford.
- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality, 52*, 231-248.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and noninstrumental voice in performance-appraisal discussions. *Journal of Management, 21*, 657-669.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. Beyerlein, S. Beyerlein, & D. Johnson (Hrsg.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Team Leadership*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*, 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 278-296.
- Langfred, C. W. & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 89*, 934-945.

-
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior, 59*, 454-470.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology, 53*, 563-593.
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J. & Fritz, M.S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology, 58*, 593-614.
- MacKinnon, D. P., Fritz, M. S., Williams, J. & Lockwood, C M. (2006). Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: program PRODCLIN. *Behavioral Research Methods. In Press*. Download available at <http://www.public.asu.edu/~davidpm/ripl/Prodclin/>
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- Maurer, T. J. & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationships to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology, 79*, 3-14.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management, 27*, 123-140.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M. & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology, 88*, 707-724.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S. Lal, J. B. & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology 80*, 185-211.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D. & Sonntag, Kh. (2009a). Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich: Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt? *Zeitschrift für Personalpsychologie, 8*, 1-13.

-
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M.A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 399-406.
- Morgeson, F. P., Johnson, M. D., Campion, D. A., Medsker, D. J., & Mumford, T. V. (2006). Understanding reactions to job redesign: A quasi-experimental investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior. *Personnel Psychology, 59*, 333-363.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*, 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theorie of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*, 71-83.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The relationship between age and ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 291-302.
- Niessen, C. & Swarowsky, C. (2006). Age and adaptation to changes in the workplace. *Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, Georgia.*
- Nunnally, J. C. (1970) *Psychometric Theory. Second ed.*, 1978. New York: McGraw Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*, 487-516.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The role of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*, 835-852.
- Parker, S.K. & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 69-95). New York: Wiley.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*, 531-544.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamandon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., and Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 15*, 299-323.

- Quinones, M. A., Ford, J. K. & Teachout, M.S. (1995). The relationship between job experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology, 48*, 887-910.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality, 63*, 397-427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. *American Psychologist, 55*, 68-78.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and the presence as a prologue of the future. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 234-279.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 141-152.
- Shaw, J. D. & Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter? *Personnel Psychology, 57*, 847-879.
- Sonntag, Kh. & Stegmaier, R. (2007). *Arbeitsorientiertes Lernen*. Stuttgart: Hogrefe.
- Stegmaier, R. (2006). Umgehen mit Veränderungen. In H. Schuler & Kh. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Stegmaier, R., Noefer, K., Molter, B. & Sonntag, Kh. (2006). Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung für die innovative und adaptive Leistung älterer Berufstätiger. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, 4*, 246-255.
- Taris, R. & Feij, J. A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 52-80.
- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology, 135*, 226-236.
- Thibaut, J. W., and Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Tucker, J. S. & Gunther, K. M. (2009). The application of a model of adaptive performance to army leader behaviors. *Military Psychology, 21*, 315-333.
- Ullman, J. B. (1996). Structural Equation Modeling. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Hrsg.), *Using multivariate statistics* (S. 653-771). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 525-531.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology, 44*, 333-352.

- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 473-489.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85*, 132-142.
- Wanberg, C.R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology, 85*, 373-385.
- Witt, L. A. & Nye, L. G. (1992). Organizational goal congruence and job attitudes revisited. Oklahoma City, OK: FAA Aeromedical Inst.
- Yeatts, D. E., Folts, W. E. & Knapp, J. (2004). Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology, 26*, 565-582.

7 Originalpublikationen

7.1 Publikation 1

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2008). Autonomie und Commitment to change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung. Zeitschrift für Personalpsychologie.

Kolummentitel: PERSON-UMGEBUNGS-PASSUNG

Autonomie und Commitment to change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung ¹

**Beate Molter, Ralf Stegmaier, Katrin Noefer und Karlheinz Sonntag
Universität Heidelberg**

Kontakt:
Beate Molter
Psychologisches Institut
Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie
Hauptstr. 47-51, 69117 Heidelberg
Tel: 06221-547370, Fax: 06221-547390
e-Mail: Beate.Molter@psychologie.uni-heidelberg.de

¹ Die Studie entstand im Rahmen des von der DFG im Schwerpunktprogramm Altersdifferenzierte Arbeitssysteme (1184) geförderten Forschungsprojekts „Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung für die Innovations- und Anpassungsfähigkeit älterer Mitarbeiter“ (Förderkennzeichen SO 224/6-1)

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund technologischer sowie organisationaler Veränderungen ist die Anpassung (Person-Umgebungs-Passung) besonders wichtig. Die vorliegende Studie hat untersucht, welche Rolle Autonomie und affektives Commitment to change für die Anpassung von Mitarbeitern an veränderte Jobanforderungen (Person-Job-Passung) sowie an neue Ziele und Werte (Person-Organisations-Passung) spielen. Die Studie wurde als Fragebogenerhebung mit 72 Mitarbeitern mit unterschiedlichen Berufen durchgeführt. Die Ergebnisse konnten zeigen, dass Autonomie bei der Arbeit in positivem Zusammenhang mit Person-Organisations- und Person-Job-Passung steht. Ferner wurde demonstriert, dass affektives Commitment to change den positiven Zusammenhang in Bezug auf die Person-Organisations-Passung moderiert.

Schlüsselwörter: Person-Job-Passung - Person-Organisations-Passung - Autonomie - affektives Commitment to change

Abstract

Workplaces are undergoing major changes in organization and technology. Organizations therefore want to know how to support employees in coping with these changing work environments. The purpose of the present study therefore was to investigate how work autonomy and affective commitment to change affect employees' person-environment fit. Self-report questionnaire data were gathered from 72 employees with different professions. Results showed that work autonomy is positively related to person-organization-fit as well as to person-job-fit. In addition, affective commitment to change moderated the positive relation between autonomy and person-organization-fit.

Title: Autonomy and commitment to change as determinants of person-job and person-organization fit

Key-words: person-job fit - person-organization fit – autonomy - affective commitment to change

Autonomie und Commitment to change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung

Wettbewerbsdruck sowie technologische und organisationale Innovationen führen zu häufigen Veränderungen in Unternehmen und stellen hohe Ansprüche an die Anpassung der Mitarbeiter. So erfordern beispielsweise der Einsatz neuer Maschinen oder neuer Software, die organisatorische Umstellung von Arbeitsabläufen, die Einführung neuer Unternehmensstrategien oder die Veränderung der Unternehmenskultur, dass Mitarbeiter Wissen und Fähigkeiten sowie Ziele und Standards kontinuierlich weiter entwickeln, um sich veränderten Anforderungen anzupassen (Cascio, 2003; Holman & Wood, 2003; Sonntag, 2007).

Hierbei sind zwei Facetten der Anpassung zu unterscheiden, die insgesamt als Person-Umgebungs-Passung betrachtet werden können: Die Passung zwischen den Fähigkeiten einer Person und den Anforderungen des Jobs, bezeichnet als Person-Job-Passung, sowie die Passung zwischen den Werten und Zielen der Person mit Standards und Normen der Organisation im Sinne einer Person-Organisations-Passung (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Chan 2000; Dawis & Lofquist 1987; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Forschung zur Person-Umgebungs-Passung hat bislang vor allem zwei Perspektiven verfolgt. Der eine Zweig hat sich auf die Sozialisation von Mitarbeitern konzentriert, die neu in eine Organisation eintreten oder ihren Arbeitsplatz wechseln (vgl. Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). In diesem Zusammenhang wurden Prädiktoren wie Lern- und Trainingsmöglichkeiten und soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte untersucht (Saks & Ashforth, 1997; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Der andere Forschungszweig hat die Person-Umgebungs-Passung im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen in den Mittelpunkt gestellt (vgl. Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Untersuchte Variablen sind hier vor allem Merkmale von Veränderungsprozessen wie Information, Partizipation oder Fairness (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002) sowie Ausmaß von Veränderungen und deren Valenz für die Arbeitseinheit (Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Aber auch individuelle Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber einer Veränderung wie das Commitment to change (Herscovitch & Meyer, 2002; Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, u.R.) oder die Offenheit für Veränderungen (Wanberg & Banas, 2000) spielen hier eine entscheidende Rolle.

Arbeitsmerkmale wurden im Zusammenhang mit der Person-Umgebungs-Passung bislang unter dem Gesichtspunkt eines need-supplies oder supplies-values fit betrachtet (Kristof, 1996; Shaw & Gupta, 2004; Kulik, Oldham, & Hackman, 1987; Taris & Feij, 2001). Das

bedeutet, die Übereinstimmung individueller Bedürfnisse, z.B. nach Autonomie, mit den gegebenen Arbeitsbedingungen wird als Teil einer Person-Umgebungs-Passung verstanden. Die Frage, inwiefern Arbeitsmerkmale Voraussetzung für die aktive Herstellung der Person-Umgebungs-Passung im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen sind, ist eher vernachlässigt worden. Lediglich für Einstellungen gegenüber organisationalen Veränderungen wurde gezeigt, dass Autonomie sich positiv beispielsweise auf Offenheit oder Bereitschaft für Veränderungen auswirkt (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom & Brown, 2002; Wanberg & Banas, 2000). Auch liegen bisher kaum Ergebnisse darüber vor, wie situative und personale Merkmale im Hinblick auf die Person-Umgebungs-Passung interagieren.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Fragebogenstudie steht daher Autonomie als ein wichtiges Arbeitsmerkmal und deren Einfluss auf die Person-Umgebungs-Passung. Es soll untersucht werden, inwieweit Autonomie bei der Arbeit und Person-Umgebungs-Passung in einem positiven Zusammenhang stehen und ob die individuelle Einstellung von Mitarbeitern gegenüber einer Veränderung (Commitment to change) einen möglichen positiven Zusammenhang moderiert.

Die Bedeutung von Autonomie für die Person-Umgebungs-Passung

Bei der Anpassung von Mitarbeitern geht es einerseits um die Person-Organisations-Passung, andererseits um die Person-Job-Passung. Unter Person-Organisations-Passung versteht man die Übereinstimmung zwischen Merkmalen von Person und Organisation (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) bezogen auf Werte (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Kristof, 1996; Verquer, Beehr & Wagner, 2003) und Ziele (Vancouver & Schmitt, 1991; Witt & Nye, 1992). Im Rahmen organisationaler Veränderungen wollen Unternehmen häufig neue Standards und Werte verankern (z.B. Qualität, Risikobereitschaft, Kundenorientierung), die möglicherweise nicht mit den persönlichen Werten und Zielen der Mitarbeiter in Einklang stehen, sodass deren Person-Organisations-Passung zunächst gestört wird.

Unter Person-Job-Passung versteht man die Übereinstimmung zwischen Merkmalen der Person und Anforderungen des Jobs bzw. verschiedener Aufgaben (Edwards, 1991; Kristof, 1996). In der vorliegenden Studie soll die Person-Job-Passung im Sinne eines demands-abilities fit verstanden werden, der ausdrückt, wie gut Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person mit den Anforderungen einer Arbeitsaufgabe übereinstimmen (Edwards, 1991). Organisationale Veränderungen gehen häufig mit der Einführung neuer Technologien einher,

sodass eine Diskrepanz zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeiter und neuen Arbeitsanforderungen entstehen kann. Die Person-Job-Passung muss dann erst wieder hergestellt werden.

Ob Mitarbeiter eine gute Person-Umgebungs-Passung herstellen können oder nicht, hat wichtige Konsequenzen für ein Unternehmen. Mitarbeiter, die ihre Passung sowohl mit den Anforderungen ihres Jobs als auch mit den Werten und Standards ihrer Organisation nicht erhalten bzw. wieder herstellen können, besitzen ein geringeres organisationales Commitment, denken häufiger darüber nach, ihre Stelle zu wechseln und erzielen schlechtere Arbeitsleistungen als Mitarbeiter mit einer guten Passung (Cable & DeRue 2002; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Beeinflusst werden sowohl die Person-Job-Passung als auch die Person-Organisations-Passung im spezifischen Kontext von Veränderungsprojekten unter anderem durch Managementunterstützung und Fairness bei der Implementierung der Veränderung sowie durch Umfang und Valenz der Konsequenzen für die Arbeitseinheit (Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Ferner können Unternehmen ihre Mitarbeiter bei der Anpassung unterstützen, indem sie ihnen angemessene Lern- und Trainingsmöglichkeiten bieten (Saks & Ashforth, 1997; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000) und ein hohes Maß an Autonomie bei ihrer Arbeit gewähren (Cunningham et al.; 2002; Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000; Stegmaier, Noefer, Molter & Sonntag, 2006; Wanberg & Banas, 2000).

Arbeitsmerkmale wie beispielsweise Autonomie wurden bislang nicht als Determinanten der Person-Umgebungs-Passung im Kontext von Veränderungen betrachtet. Autonomie am Arbeitsplatz bedeutet, dass ein Mitarbeiter über Arbeitsinhalte und Arbeitsmethoden mitentscheiden kann (Hackman & Oldham, 1975). Im Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham (1976) stellt die Autonomie eines von fünf zentralen Arbeitsmerkmalen dar, das sich positiv auf Motivation und Leistung von Mitarbeitern auswirkt. Darüber hinaus steht Autonomie bei der Arbeit in positivem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment (Parker, Axtell & Turner, 2001) sowie einem breiten Rollenverständnis bezogen auf die eigene Arbeit, was bedeutet, dass ein Mitarbeiter sich über seine eigentliche Aufgabe hinaus engagiert (Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005).

Bisherige Studien im Kontext von Veränderungsprojekten konnten zeigen, dass Mitarbeiter, die über Inhalt, Zeiteinteilung und Methoden ihrer Arbeit mitentscheiden können, Veränderungen positiver bewerten, sich aktiver an diesen beteiligen und Innovationen erfolgreicher implementieren (Cunningham et al.; 2002; Gagné, Koestner & Zuckerman,

2000; Stegmaier, Noefer, Molter & Sonntag, 2006; Wanberg & Banas, 2000). Inwiefern Mitarbeiter von bestimmten Arbeitsmerkmalen profitieren können, um nach organisationalen Veränderungen ihre Person-Umgebungs-Passung aktiv wieder herzustellen, wurde bislang kaum untersucht (vgl. Latham & Pinder, 2005).

Affektives Commitment to change als Moderator der Beziehung von Autonomie und Person-Umgebungs-Passung

Inwieweit Mitarbeiter ihre Autonomie bei der Arbeit auch nutzen, beispielsweise um sich an organisationale Veränderungen anzupassen, hängt von personalen Merkmalen wie der Motivation oder dem organisationalen Commitment ab (Kristof-Brown, 2005; Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Als ein wichtiges personales Merkmal für die erfolgreiche Implementierung organisationaler Veränderungen wurde in theoretischen Modellen bislang vor allem das organisationale Commitment hervorgehoben (vgl. Armenakis, Harris & Field, 1999; Klein & Sorra, 1996) und auch empirisch untersucht (Herscovitch & Meyer, 2002; Neubert & Cady, 2001). Dabei hat sich gezeigt, dass Commitment nicht immer und ausschließlich auf die Organisation gerichtet sein muss, sondern sich auch auf den Vorgesetzten, das Team oder eine spezifische Veränderung beziehen kann (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Meyer, Allen & Smith, 1993). Ferner konnte demonstriert werden, dass durch Commitment speziell in Bezug auf Veränderungen (Commitment to change) besser als durch allgemeines organisationales Commitment vorhergesagt werden kann, inwieweit Mitarbeiter bereit sind, Veränderungen aktiv zu unterstützen und dafür auch hohe Leistungen zu erbringen (Herscovitch & Meyer, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, in Druck; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). In der vorliegenden Studie wird daher das spezifischere Commitment to change untersucht.

Hierbei sind drei Dimensionen des Commitment to change zu unterscheiden (Herscovitch & Meyer, 2002). (1) Affektives Commitment to change wird definiert als der Wunsch, eine Veränderung zu unterstützen, weil man sie für sinnvoll und nützlich hält. (2) Kalkulatorisches Commitment to change bedeutet, dass man abwägt, mit welchen Kosten bzw. negativen Konsequenzen es verbunden wäre, die organisationale Veränderung nicht zu unterstützen. (3) Normatives Commitment to change spiegelt die wahrgenommene Verpflichtung gegenüber der Organisation wider, die Veränderung unterstützen zu müssen.

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf das affektive Commitment to change, da sich herausstellte, dass diese Komponente des Commitment den höchsten positiven

Zusammenhang mit der Unterstützung von Veränderungen aufweist (Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, in Druck).

In der vorliegenden Arbeit geht es um die Rolle von affektivem Commitment to change als Moderatorvariable der positiven Beziehung zwischen Autonomie und der Person-Umgebungs-Passung. Man weiß aus der Forschung zur Arbeitsgestaltung, dass die Wirkung von motivations- bzw. entwicklungsförderlichen Arbeitsbedingungen von Personmerkmalen abhängen kann. Im Rahmen des Job Characteristics Models (Hackman & Oldham, 1975) konnte bereits überzeugend belegt werden, dass sich motivationsförderliche Arbeitsbedingungen vor allem bei Personen mit starkem Entwicklungsbedürfnis (high growth need strength) positiv auf Entwicklung und Leistung auswirken (Kulik, Oldham & Hackman, 1987; Parker & Turner, 2002). Analog hierzu leitet sich die Annahme ab, dass im Rahmen von Veränderungsprozessen Mitarbeiter mit einer positiven Einstellung gegenüber den Veränderungen stärker von hoher Autonomie bei der Arbeit profitieren.

Mitarbeiter, die über Autonomie bei der Arbeit verfügen, können neue Unternehmensziele leichter verfolgen als Mitarbeiter mit geringer Autonomie, da sie die Möglichkeit haben, sich Mittel und Methoden zur Umsetzung der Ziele entsprechend ihrer Stärken und Fähigkeiten selbst auszuwählen. Dadurch sind sie bei der Umsetzung von Zielen schneller erfolgreich als Kollegen mit geringer Autonomie und sind eher bereit, Ziele und Werte des Unternehmens als persönliche Ziele und Werte zu übernehmen. In ähnlicher Weise sollte Autonomie auch die Anpassung an veränderte Anforderungen des Jobs erleichtern. Mitarbeiter mit viel Autonomie verfügen über mehr Optionen, neue Arbeitsanforderungen zu erfüllen, sodass sie schneller und leichter ihre Person-Job-Passung wieder herstellen können als Kollegen mit weniger Autonomie.

Es liegt nahe anzunehmen, dass dieser Effekt durch hohes affektives Commitment to change noch verstärkt wird. Halten Mitarbeiter mit hoher Autonomie Veränderungen für sinnvoll, sollten sie eher bereit sein, mehr Anstrengungen zu unternehmen, um neue Ziele umzusetzen und sich an veränderte Arbeitsanforderungen anzupassen und auch bei Rückschlägen nicht so leicht aufzugeben. Da sie mehr Möglichkeiten haben, verschiedene Mittel und Methoden einzusetzen, und damit auch Hindernisse auszuräumen, ist es wahrscheinlicher, dass sie positive Erfahrungen bei der Verfolgung neuer Ziele und dem Erfüllen neuer Arbeitsanforderungen sammeln. Dies sollte sie weiter darin bestärken, die neuen Ziele des Unternehmens zu übernehmen und sollte sie zusätzlich motivieren, die Herausforderung neuer Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Mitarbeiter mit geringer Autonomie bei der Arbeit können auch bei hohem affektivem Commitment to change Ziele nicht so erfolgreich

verfolgen und neuen Anforderungen weniger effektiv gerecht werden, da sie über weniger Handlungsspielraum verfügen, um Stärken einzusetzen und Schwächen zu kompensieren. Für die vorliegende Studie ergeben sich daher folgende Hypothesen zur Anpassung:

Hypothese 1: Affektives Commitment to change moderiert den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und Person-Organisations-Passung dergestalt, dass Autonomie bei der Arbeit bei Mitarbeitern mit hohem affektiven Commitment to change einen stärkeren positiven Zusammenhang mit der Person-Organisations-Passung aufweist als bei Mitarbeitern mit geringem affektivem Commitment to change.

Hypothese 2: Affektives Commitment to change moderiert den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und Person-Job-Passung dergestalt, dass Autonomie bei der Arbeit bei Mitarbeitern mit hohem affektiven Commitment to change einen stärkeren positiven Zusammenhang mit der Person-Job-Passung aufweist als bei Mitarbeitern mit geringem affektivem Commitment to change.

Methodik

Durchführung und Stichprobe

Die vorliegende Untersuchung wurde als Pilotstudie im Rahmen einer Längsschnittstudie zu Determinanten von Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern durchgeführt. Die Untersuchungsteilnehmer bearbeiteten einen Fragebogen und nahmen Selbsteinschätzungen zu folgenden Themen vor: (1) die Gestaltung ihrer Arbeit in den vergangenen zwölf Monaten; (2) den Umfang der Veränderungen der vergangenen zwölf Monate und ihre Einstellung gegenüber diesen Veränderungen; (3) ihre Passung mit ihrer Organisation und ihrem Job zum aktuellen Zeitpunkt.

Das Bearbeiten der Fragebögen erfolgte an der Universität Heidelberg in Kleingruppen von drei oder vier Personen in Anwesenheit einer Projektmitarbeiterin der Universität, die für Fragen zur Verfügung stand. Dabei gab es keine zeitlichen Vorgaben. Die Teilnahme an der Studie wurde mit 25 € vergütet. Die Untersuchungsteilnehmer meldeten sich unter Bezug auf eine Anzeige in lokalen Medien freiwillig für die Studie.

Insgesamt nahmen 72 Personen an der Studie teil. Hiervon waren 37 Frauen und 35 Männer. Das Alter der Beteiligten reichte von 40 bis 65 Jahren. Der Mittelwert des Alters betrug 49 Jahre (SD=6,44). Ein Teilnehmer hatte einen Hauptschulabschluss, 4 der Teilnehmer einen Realschulabschluss, 14 Fachabitur und die überwiegende Anzahl, 53, das

Abitur. Die abgeschlossene Berufsausbildung der Beteiligten setzte sich folgendermaßen zusammen: 3 hatten an einer Fachakademie o.ä. studiert, 15 konnten einen Fachhochschulabschluss vorweisen, 36 einen Universitätsabschluss, 4 gaben an, keinen Abschluss erzielt zu haben, 8 hatten eine abgeschlossene Lehre, während 6 eine Fachschule besucht hatten. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Teilnehmer zu ihren Unternehmen/ Organisationen betrug 13,6 Jahre. 33% der Teilnehmer waren in der Dienstleistungsbranche tätig, 20% kamen aus dem Bildungssektor, 12% arbeiteten im Gesundheitswesen, 10% kamen aus der Verwaltung des öffentlichen Dienstes und 8% aus der Maschinenbaubranche.

Alle Studienteilnehmer waren in den zwölf Monaten vor der Befragung von bedeutsamen organisationalen Veränderungen betroffen. Von den erlebten Veränderungen bezogen sich 36% auf Arbeitsprozesse, 15% auf die Abteilungs- oder Unternehmensstruktur, 13% auf Arbeitsinhalte und 6% auf neue Leistungsbeurteilungen. Die darüber hinaus berichteten Veränderungen umfassten personelle Veränderungen, Arbeitszeiten, strategische Neuausrichtungen, Fusionen und neue Produkte.

Untersuchungsvariablen

Bei der Entwicklung des Fragebogens wurde sofern möglich auf bewährte Skalen aus publizierten Studien zurückgegriffen. Handelte es sich hierbei um englischsprachige Items wurden diese durch Übersetzung und Rückübersetzungen für die deutsche Fassung des Fragebogens angepasst. Konnte bei einzelnen Skalen nicht auf bewährte Instrumente zurückgegriffen werden, wurden Items auf der Basis relevanter Modelle und Konstruktionsexplikationen selbst entwickelt. Auf einer fünfstufigen Likertskala von 1 für „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 für „trifft vollständig zu“ wurden die als Aussagen formulierten Items von den Untersuchungsteilnehmern eingeschätzt. Nachfolgend werden die einzelnen Skalen anhand von Definitionen, Beispielitems und internen Konsistenzen kurz dargestellt.

Abhängige Variablen

Person-Organisations-Passung: Inwieweit die eigenen Werte und Ziele mit Standards und Normen der Organisation übereinstimmen, wurde mit zwei Items angelehnt an Caldwell et al. (2004) erfragt (Beispielitem: „Zum jetzigen Zeitpunkt stimmen meine persönlichen Werte mit denen der Organisation überein.“ ($\alpha = .84$)).

Person-Job-Passung: In welchem Maß Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten den Anforderungen des Jobs entsprechen, wurde ebenfalls mit zwei Items angelehnt an Caldwell

et al. (2004) erhoben (Beispielitem: „Zum jetzigen Zeitpunkt bin ich gut für meinen Job qualifiziert.“ ($\alpha = .48$)).

Unabhängige Variablen

Autonomie: Die Möglichkeit, an arbeitsbezogenen Entscheidungen mitzuwirken, wurde mit fünf Items orientiert an Semmer, Zapf und Dunckel (1998) erfasst. (Beispielitem: „Ich kann eigene Schwerpunkte bei meiner Arbeit festlegen.“ ($\alpha = .92$)).

Affektives Commitment to change: Das Ausmaß der Bereitschaft, die Veränderungen zu unterstützen, weil sie für sinnvoll erachtet werden, wurde mit fünf Items von Herscovitch und Meyer (2002) erfasst. (Beispielitem: „Ich war durchaus zufrieden mit den Veränderungen.“ ($\alpha = .87$)).

Kontrollvariable

Umfang der Veränderungen: In welchem Ausmaß sich die Veränderungen auf Arbeitsabläufe und Aufgaben in der Abteilung oder Arbeitseinheit eines Mitarbeiters auswirkten, wurde mit drei Items von Caldwell und Kollegen (2004) erfasst. (Beispielitem: „Die Veränderungen gingen einher mit Veränderungen der täglichen Routinen der Mitarbeiter dieser Abteilung.“ ($\alpha = .89$)).

Statistische Analysen

Um die Interaktionseffekte von Autonomie bei der Arbeit und affektivem Commitment to change auf die abhängigen Variablen Person-Organisations-Passung (H1) und Person-Job-Passung (H2) zu testen, wurde eine hierarchische multiple Regression durchgeführt (vgl. Cohen & Cohen, 1983). Um das Problem der Multikollinearität beim Interaktionsterm zu reduzieren, wurden die Variablen gemäß der Empfehlung von Aiken und West (1991) zentriert.

Die hierarchische Regression umfasst vier Schritte. Als Kontrollvariable wird zunächst der Umfang der Veränderungen in die Gleichung aufgenommen. Im zweiten Schritt wird dann der Haupteffekt der unabhängigen Variable Autonomie bei der Arbeit auf die Kriteriumsvariable erfasst. Der nächste Schritt überprüft den unabhängigen Effekt der Moderatorvariable affektives Commitment to change auf die abhängige Variable. Im letzten Schritt wird der Interaktionsterm aus unabhängiger Variable und Moderator in die Gleichung aufgenommen.

Ergebnisse

Deskriptive Statistiken und Korrelationen

Tabelle 1 zeigt Mittelwerte und Standardabweichungen sowie Interkorrelationen der untersuchten Variablen.

Hier Tabelle 1 einfügen

Betrachtet man die bivariaten Korrelationen, zeigen sich wie erwartet signifikante positive Interkorrelationen zwischen Prädiktor und abhängigen Variablen. So steht Autonomie positiv mit Person-Job-Passung ($r = .32, p < .01$) und mit Person-Organisations-Passung ($r = .43, p < .01$) in Zusammenhang. Affektives Commitment to change weist signifikante positive Korrelationen mit Autonomie und Person-Organisations-Passung auf, kein Zusammenhang findet sich hingegen mit der Person-Job-Passung.

Affektives Commitment to change als Moderator

Es wurde angenommen, dass affektives Commitment to change den positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und Person-Organisations-Passung moderiert (Hypothese 1). Wie aus Tabelle 2 ersichtlich wird, konnte diese Hypothese bestätigt werden.

Hier Tabelle 2 einfügen

Die erste Stufe der Regression zeigt, dass die Kontrollvariable keinen signifikanten Effekt auf die Kriteriumsvariable aufweist. Die zweite Stufe der hierarchischen Regression zeigt einen signifikanten Haupteffekt von Autonomie auf die Person-Organisations-Passung ($\beta = .433, p < .001$), die mit knapp 16% einen relativ hohen Varianzanteil des Kriteriums aufklärt. Die nächste Stufe verdeutlicht, dass affektives Commitment to change keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Kriterium aufweist. Der auf der letzten Stufe aufgenommene Interaktionsterm von Autonomie und affektivem Commitment to change wird wie erwartet signifikant ($\beta = .317, p < .01$) und erklärt 9,4% zusätzliche Varianz.

Der Interaktionseffekt wird zur inhaltlichen Interpretation gemäß der Methode nach Aiken und West (1991) in Abbildung 1 grafisch dargestellt. Ermittelt wurden hierzu konditionale Regressionen der Kriteriumsvariablen auf Autonomie bei hoher Ausprägung von affektivem Commitment to change ($M + 1$ SD, gestrichelte Linie) bzw. geringer Ausprägung von affektivem Commitment to change ($M - 1$ SD, durchgezogene Linie). Die resultierenden simple slopes wurden auf ihren signifikanten Unterschied von Null überprüft. Die Endpunkte der Linien repräsentieren den Wert von Person-Job-Passung bei geringer Autonomie ($M - 1$

SD) bzw. bei hoher Autonomie ($M + 1$ SD). Zu einem signifikanten Anstieg der Person-Organisations-Passung in Abhängigkeit von Autonomie kommt es nur bei hohem affektivem Commitment to change ($\beta = .690$, $t < 4.349$, $p < .001$). Kein Effekt zeigt sich bei geringem affektivem Commitment to change ($\beta = .108$, $t < 0.833$, n.s.).

Hier Abbildung 1 einfügen

Mitarbeiter, die über viel Autonomie bei der Arbeit verfügen, passen ihre Werte und Ziele nach Veränderungen generell deutlich besser an veränderte Werte und Ziele ihres Unternehmens an als Mitarbeiter, die über weniger Autonomie bei ihrer Arbeit verfügen. Darüber hinaus erreichen Mitarbeiter mit hohem affektivem Commitment to change und viel Autonomie bei der Arbeit eine deutlich bessere Person-Organisations-Passung als Mitarbeiter, die über geringes affektives Commitment to change und ebenfalls viel Autonomie verfügen.

Der postulierte Interaktionseffekt von Autonomie bei der Arbeit und affektivem Commitment to change auf die Person-Job-Passung (H2) konnte nicht bestätigt werden. Autonomie weist zwar einen signifikanten Effekt auf die Person-Job-Passung auf ($\beta = .347$, $p < .01$) und erklärt 11% der Kriteriumsvarianz, der Interaktionsterm von Autonomie und affektivem Commitment to change trägt jedoch nicht zusätzlich zur Varianzaufklärung bei ($\beta = .100$, n.s.).

Diskussion und Implikationen

In der vorliegenden Studie konnte gezeigt werden, dass Autonomie bei der Arbeit und die Person-Umgebungs-Passung positiv zusammenhängen. Der Zusammenhang zwischen Autonomie und Person-Organisations-Passung wird außerdem durch das affektive Commitment to change moderiert. Bei Mitarbeitern mit hohem affektivem Commitment to change ist der positive Zusammenhang von Autonomie und Person-Organisations-Passung stärker als bei Mitarbeitern mit geringem affektivem Commitment to change. Eine Interaktion zwischen Autonomie und affektivem Commitment to change auf die Person-Job-Passung konnte hingegen nicht nachgewiesen werden. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass eine andere Variable als die untersuchte wirksam wird. So wäre denkbar, dass bezogen auf die Person-Job-Passung die Einstellung gegenüber Veränderungen weniger eine Rolle spielt als vielmehr Variablen wie growth need strength, die ein generelles Bedürfnis widerspiegeln, sich zu entwickeln (Parker & Turner, 2002). Personen, die diesbezüglich eine hohe Ausprägung aufweisen, könnten eine Diskrepanz zwischen ihren Fähigkeiten,

Fertigkeiten oder ihrem Wissen und den Anforderungen ihres Jobs als Herausforderung betrachten und sich angespornt fühlen, ihre Autonomie zu nutzen, um diese Diskrepanz zu beseitigen.

Implikationen für die Praxis

Ausgehend von den vorliegenden Befunden lassen sich Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen ableiten. Um Mitarbeiter bei der Anpassung an organisationale Veränderungen zu unterstützen, sollten Unternehmen ihnen Autonomie bei der Arbeit gewähren und Maßnahmen zur Steigerung des affektiven Commitment to change ergreifen.

Eine Methode, um die Autonomie bei der Arbeit zu erhöhen, ist das Job enrichment (Parker & Turner, 2002; Sonntag & Stegmaier, 2007). Job enrichment bedeutet, dass Mitarbeiter neben der Durchführung auch an der Planung und Kontrolle ihrer Arbeit beteiligt sind und auch arbeitsbezogene Probleme und Fehler behandeln. So können Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben übernehmen, die kognitiv und sozial anspruchsvoller sind als bisherige Aufgaben. Verbesserungen der Arbeitsleistung durch Job enrichment wurden empirisch belegt (Parker, 1998; Parker & Turner, 2002).

Affektives Commitment to change zeigt sich darin, dass betroffene Mitarbeiter eine Veränderung unterstützen, da sie von deren Nutzen überzeugt sind (Herscovitch & Meyer, 2002). Affektives Commitment to change kann nur entstehen, wenn für die Mitarbeiter nachvollziehbar ist, warum eine Veränderung stattfindet und was durch sie erreicht werden soll. Unternehmen können dies durch Information, Kommunikation und Partizipation erreichen (Stegmaier, 2006; Wanberg & Banas, 2000). Auftaktveranstaltungen, regelmäßige Informationen über Newsletter und Abteilungsgespräche, eine Hotline für Fragen und Anregungen sowie die Mitarbeit in Projektteams sind konkrete Maßnahmen, die Unternehmen hierfür einsetzen können. Studien zum affektiven organisationalen Commitment konnten darüber hinaus positive Effekte von Fairness bei Veränderungen (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, u.R.) sowie von Karrieremöglichkeiten durch Trainingsangebote nachweisen (Ito & Brotheridge, 2005).

Einordnung der Befunde, Einschränkungen und weitere Forschung

Die Originalität der vorliegenden Studie liegt in zwei Aspekten. Erstens leistet sie einen Beitrag zu einem besseren Verständnis der Moderatorfunktion von Personmerkmalen für den Zusammenhang von Autonomie und Anpassung im Kontext von Veränderungsprojekten. In bisherigen Studien wurden meist Determinanten (z.B. Training, Information, Partizipation) oder Konsequenzen (z.B. Unterstützung, Widerstand) von affektivem Commitment to change untersucht (Herscovitch & Meyer, 2002). Zur Moderatorfunktion von affektivem

Commitment to change liegen u. E. bislang keine Befunde vor. Anders ist dies im Fall des organisationalen Commitments, das im konzeptuellen Kern dem Commitment to change ähnlich ist (Meyer & Herscovitch, 2001). Beispielsweise verstärkt das organisationale Commitment den positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Service-Leistung (Testa, 2001) und schwächt die positive Beziehung zwischen wahrgenommener Unternehmenspolitik und Kündigungsabsichten ab (Hochwarter, Perrewé, Ferris & Guericco, 1999). Die vorliegende Studie zeigt somit, dass das Commitment to change ähnlich wie das organisationale Commitment auch in seiner Moderatorrolle betrachtet werden sollte. Dies gilt insbesondere, da sich in dieser Studie kein Haupteffekt von affektivem Commitment to change nachweisen lässt.

Zweitens liefert die vorliegende Studie einen Hinweis darauf, dass Arbeitsmerkmale wie Autonomie bei der Arbeit als Prädiktoren für die Person-Umgebungs-Passung eine wichtige Rolle spielen. Die bisherige Forschung hat Autonomie nicht als Determinante für eine erfolgreiche Anpassung von Mitarbeitern an Veränderungen betrachtet. Vielmehr wurde die Übereinstimmung des individuellen Bedürfnisses nach Autonomie mit der tatsächlich durch die Arbeitsbedingungen gegebenen Autonomie als need-supplies oder supplies-values fit beschrieben und deren Auswirkungen untersucht (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987; Kristof, 1996; Shaw & Gupta, 2004; Taris & Feij, 2001). Im Sinne eines Prädiktors wurde Autonomie bislang vor allem im Zusammenhang mit Leistung erforscht (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Gellatly & Irving, 2001; Kulik; Oldham & Hackman, 1987; Langfred & Moye, 2004; Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005). Aber auch die Anpassung an veränderte Jobanforderungen oder neue Werte und Ziele im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen kann als Leistung betrachtet werden. Es scheint daher plausibel anzunehmen, dass Arbeitsmerkmale wie Autonomie in ähnlicher Weise auch Anpassungsleistungen begünstigen. Die vorliegende Untersuchung ist ein Hinweis darauf, dass sich diese Annahme bestätigen lässt.

Die vorliegende Untersuchung weist neben den genannten Stärken auch Schwächen auf. Eine methodische Einschränkung der vorliegenden Studie betrifft die niedrige Reliabilität der Skala zur Person-Job-Passung ($\alpha = .48$). Die Skala sollte für einen weiteren Einsatz überarbeitet und durch zusätzliche Items erweitert werden. Eine Limitation liegt auch in der Größe der Stichprobe und ihren Charakteristika. Mit $N=72$ handelt es sich um eine eher kleine Stichprobe. Dass die Teilnehmer unterschiedliche Berufe ausüben und aus verschiedenen Branchen kommen, ist von Vorteil, da die Gültigkeit der Ergebnisse so nicht auf eine bestimmte Branche eingeschränkt ist. Nachteil für die externe Validität der Ergebnisse liegen

jedoch darin, dass es sich überwiegend um Mitarbeiter mit einer höheren Schulbildung handelt und der Altersdurchschnitt höher ist als bei vergleichbaren Studien zu organisationalen Veränderungen. Letzteres ist jedoch angesichts des demographischen Wandels und zunehmend älter werdender Belegschaften von Interesse. Organisationen stehen vor der Frage, unter welchen Bedingungen es älteren Mitarbeitern gelingt, ihre Person-Job-Passung sowie ihre Person-Organisations-Passung zu erhalten bzw. nach Veränderungen wieder herzustellen (LePine, Colquitt & Erez, 2000; Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000). Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung können als Basis für weitere Forschung mit älteren Mitarbeitern dienen.

Um zuverlässigere Aussagen über Wirkmechanismen treffen zu können, sollten die Befunde in längsschnittlichen Untersuchungen mit verschiedenen Datenquellen repliziert werden. Hierbei wäre es besonders wünschenswert, die Autonomie der Arbeit möglichst objektiv zu erfassen, um personenbedingte Verzerrungen in der Wahrnehmung der Arbeit zu reduzieren (Parker & Turner, 2002). In diesem Zusammenhang wäre es auch interessant, Mechanismen zu identifizieren, die den positiven Zusammenhang von Autonomie und Person-Organisations-Passung vermitteln. Zu denken wäre hier beispielsweise an eine Variable wie die organisationale Identifikation (van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004). Möglicherweise interpretieren Mitarbeiter ihre Autonomie bei der Arbeit als eine Art von Anerkennung oder Vertrauen des Unternehmens. Dies könnte die organisationale Identifikation stärken. Wenn die Mitarbeiter sich stärker über ihr Unternehmen definieren, sollten sie auch eher bereit sein, sich veränderte Standards und Werte des Unternehmens anzueignen.

Unternehmen werden sich auch in Zukunft der Herausforderung stellen müssen, organisationale Veränderungen zu bewältigen. Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass sie Anpassungsprozesse ihrer Mitarbeiter unterstützen können, indem sie entwicklungs-förderliche Arbeitsplätze schaffen und angemessen über den Nutzen einer Veränderung informieren.

Literatur

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276.
- Armenakis, A. A., Harris, S. & Field, H. (1999). Paradigms of organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), Handbook of organizational behavior (pp. 631-688). New York: Marcel Dekker.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-ressources model to predict burnout and performance. Human Resource Management, 43, (83-104).
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. Academy of Management Journal, 39, 464-482.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. Journal of Applied Psychology, 87, 875-884.
- Caldwell, S.D., Herold, D.M. & Fedor, D.B. (2004). Toward an understanding of the relationship among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. Journal of Applied Psychology, 89, 868-882.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology, 12, (pp. 401-422). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Chan, A. W. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspective. Research in Personnel and Human Resources Management, 18, 1-42.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 377-392.

-
- Dawis, R.J.B. & Lofquist, L.H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. Journal of Vocational Behavior, 31, 297-318.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. International Review of Industrial/Organizational Psychology, 6, 283-357.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. Personnel Psychology, 59, 1-39.
- Gagné, M., Koestner, R. & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. Journal of Applied Social Psychology, 30, 1843-1852.
- Gellatly, G. R. & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. Human Performance, 14, 231-245.
- Hackman, J. R. & Oldam, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279.
- Hersovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. Journal of Applied Psychology, 87, 474-487.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. & Guerico, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. Journal of Vocational Behavior, 55, 277-297.
- Holman, D. & Wood, S. (2003). The new workplace: An introduction. In D. Holman (Ed.), The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? Human Resource Management, 44, 5-19.
- Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The challenge of implementation. Academy of Management Review, 21, 1055-1080.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. Personnel Psychology, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58, 281-342.

-
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. Journal of Vocational Behavior, *31*, 278-296.
- Langfred, C. W. & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. Journal of Applied Psychology, *89*, 934-945.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Annual Review of Psychology, *56*, 485-516.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. Personnel Psychology, *53*, 563-593.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, *108*, 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, *69*, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, *78*, 538-551.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, *11*, 299-326.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. & Topolnytsky, L. (in Druck). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, *61*, 20-52.
- Michel, A., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. & Meiser, D. (submitted). Mediating effects of organizational identification on affective, normative and continuance commitment to change during an organizational change process in higher education. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. & Hemingway, M.A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability and job-related skill for predicting role breadth and job performance. Journal of Applied Psychology, *90*, 399-406.

-
- Neubert, M. J. & Cady, S. H. (2001). Program commitment: A multy-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. Personnel Psychology, 54, 421-448.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The role of job enrichment and other organizational interventions. Journal of Applied Psychology, 83, 835-852.
- Parker, S.K. & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Ed.), Psychological management of individual performance (pp. 69-95). New York: Wiley.
- Parker, S.K., Axtell, C. M. & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. Journal of Occupational Health Psychology, 6, 211-228.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85, 612-624.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and the presence as a prologue of the future. Journal of Vocational Behavior, 51, 234-279.
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1998). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA). In H. Dunckel (Hrsg.), Handbuch der Instrumente zur Arbeitsanalyse (S. 179-205). Zürich: Verlag der Fachvereine Hochschulverlag.
- Shaw, J. D. & Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter? Personnel Psychology, 57, 847-879.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), Sociological methodology (pp. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Sonntag, Kh. (2007). Change Management. In K. Landau (Hrsg.), Lexikon Arbeitsgestaltung (S. 410-414). Stuttgart: Gentner.
- Sonntag, Kh. & Stegmaier, R. (2007). Arbeitsorientiertes Lernen: Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stegmaier, R. (2006). Umgehen mit Veränderungen. In H. Schuler & Kh. Sonntag (Hrsg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Stegmaier, R., Noefer, K., Molter, B. & Sonntag, Kh. (2006). Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung für die innovative und adaptive Leistung älterer Berufstätiger. Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, 4, 246-255.
- Taris, R. & Feij, J. A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. Applied Psychology: An International Review, 50, 52-80.

-
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276.
- Armenakis, A. A., Harris, S. & Field, H. (1999). Paradigms of organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), Handbook of organizational behavior (pp. 631-688). New York: Marcel Dekker.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-ressources model to predict burnout and performance. Human Resource Management, 43, (83-104).
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. Academy of Management Journal, 39, 464-482.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. Journal of Applied Psychology, 87, 875-884.
- Caldwell, S.D., Herold, D.M. & Fedor, D.B. (2004). Toward an understanding of the relationship among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. Journal of Applied Psychology, 89, 868-882.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology, 12, (pp. 401-422). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Chan, A. W. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspective. Research in Personnel and Human Resources Management, 18, 1-42.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 377-392.

-
- Dawis, R.J.B. & Lofquist, L.H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. Journal of Vocational Behavior, *31*, 297-318.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. International Review of Industrial/Organizational Psychology, *6*, 283-357.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. Personnel Psychology, *59*, 1-39.
- Gagné, M., Koestner, R. & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. Journal of Applied Social Psychology, *30*, 1843-1852.
- Gellatly, G. R. & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. Human Performance, *14*, 231-245.
- Hackman, J. R. & Oldam, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, *60*, 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, *16*, 250-279.
- Hersovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. Journal of Applied Psychology, *87*, 474-487.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. & Guerico, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. Journal of Vocational Behavior, *55*, 277-297.
- Holman, D. & Wood, S. (2003). The new workplace: An introduction. In D. Holman (Ed.), The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? Human Resource Management, *44*, 5-19.
- Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The challenge of implementation. Academy of Management Review, *21*, 1055-1080.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. Personnel Psychology, *49*, 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. Personnel Psychology, *58*, 281-342.

-
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. Journal of Vocational Behavior, *31*, 278-296.
- Langfred, C. W. & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. Journal of Applied Psychology, *89*, 934-945.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Annual Review of Psychology, *56*, 485-516.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. Personnel Psychology, *53*, 563-593.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, *108*, 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, *69*, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, *78*, 538-551.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, *11*, 299-326.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. & Topolnytsky, L. (in Druck). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, *61*, 20-52.
- Michel, A., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. & Meiser, D. (submitted). Mediating effects of organizational identification on affective, normative and continuance commitment to change during an organizational change process in higher education. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. & Hemingway, M.A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability and job-related skill for predicting role breadth and job performance. Journal of Applied Psychology, *90*, 399-406.

-
- Neubert, M. J. & Cady, S. H. (2001). Program commitment: A multy-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. Personnel Psychology, *54*, 421-448.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The role of job enrichment and other organizational interventions. Journal of Applied Psychology, *83*, 835-852.
- Parker, S.K. & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Ed.), Psychological management of individual performance (pp. 69-95). New York: Wiley.
- Parker, S.K., Axtell, C. M. & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. Journal of Occupational Health Psychology, *6*, 211-228.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, *85*, 612-624.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and the presence as a prologue of the future. Journal of Vocational Behavior, *51*, 234-279.
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1998). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA). In H. Dunckel (Hrsg.), Handbuch der Instrumente zur Arbeitsanalyse (S. 179-205). Zürich: Verlag der Fachvereine Hochschulverlag.
- Shaw, J. D. & Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter? Personnel Psychology, *57*, 847-879.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), Sociological methodology (pp. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Sonntag, Kh. (2007). Change Management. In K. Landau (Hrsg.), Lexikon Arbeitsgestaltung (S. 410-414). Stuttgart: Gentner.
- Sonntag, Kh. & Stegmaier, R. (2007). Arbeitsorientiertes Lernen: Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stegmaier, R. (2006). Umgehen mit Veränderungen. In H. Schuler & Kh. Sonntag (Hrsg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Stegmaier, R., Noefer, K., Molter, B. & Sonntag, Kh. (2006). Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung für die innovative und adaptive Leistung älterer Berufstätiger. Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, *4*, 246-255.
- Taris, R. & Feij, J. A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. Applied Psychology: An International Review, *50*, 52-80.

-
- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. The Journal of Psychology, *135*, 226-236.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? Journal of Occupational and Organizational Psychology, *77*, 171-191.
- Vancouver, J. B. & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. Personnel Psychology, *44*, 333-352.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. Journal of Vocational Behavior, *63*, 473-489.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. Journal of Applied Psychology, *85*, 132-142.
- Wanberg, C.R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. Journal of Applied Psychology, *85*, 373-385.
- Witt, L. A. & Nye, L. G. (1992). Organizational goal congruence and job attitudes revisited. Oklahoma City, OK: FAA Aeromedical Inst.

Tabellen

Tabelle 1. Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Variablen (N=72)

Variablen	M ¹	SD	1	2	3	4
1. Autonomie	3.29	1.05				
2. Affektives Commitment to change	3.27	1.02	.43**			
3. Person-Organisations-Passung	3.87	1.0	.43**	.32**		
4. Person-Job-Passung	4.07	0.70	.32**	.16	.39**	
5. Umfang der Veränderungen	3.42	1.17	.14	.27*	.02	-.13

Anmerkungen: * $p < .05$ (zweiseitig), ** $p < .01$ (zweiseitig)

¹ 5-stufige Skala von 1 (geringe Ausprägung) bis 5 (hohe Ausprägung)

Tabelle 2. Moderierte hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der „Person-Organisations-Passung“ durch Autonomie und affektives Commitment to change (N=72)

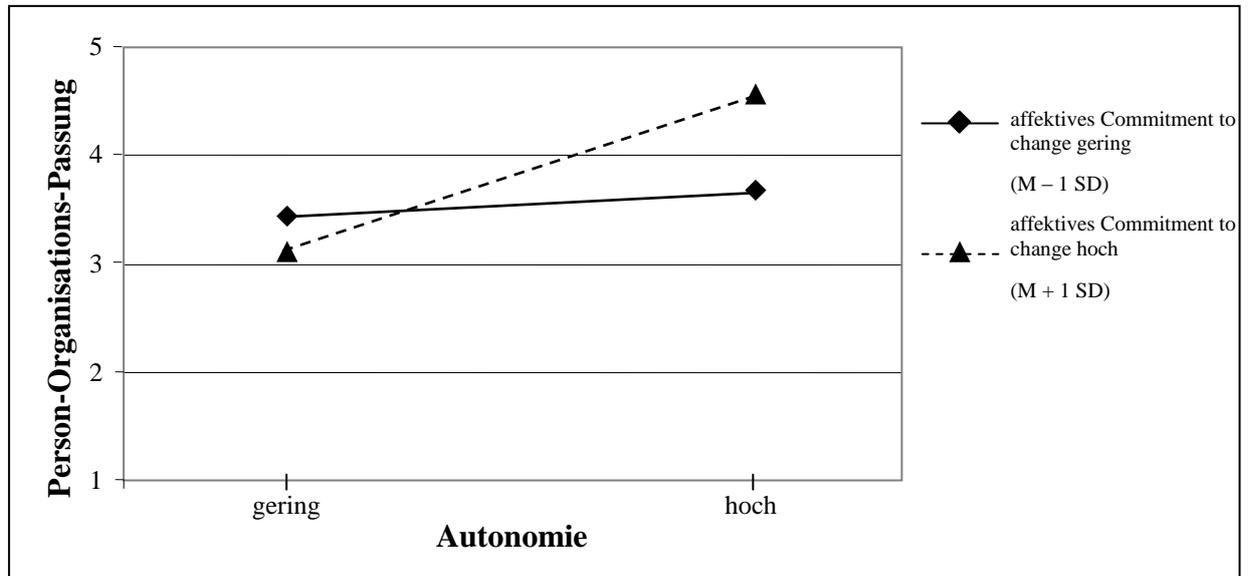
Variablen	β	R ²	R ² adj.	ΔR^2
Stufe 1		.000	-.014	.000
Umfang der Veränderungen	.022			
Stufe 2		.184***	.160***	.184***
Umfang der Veränderungen	-.039			
Autonomie	.433***			
Stufe 3		.212	.177	.028
Umfang der Veränderungen	-.080			
Autonomie	.357**			
affektives Commitment to change	.190			
Stufe 4		.306***	.265***	.094**
Umfang der Veränderungen	-.138			
Autonomie	.419**			
affektives Commitment to change	.197			
Autonomie x affektives Commitment to change (Interaktionsterm)	.317**			

Anmerkungen: * p < .05 (zweiseitig), ** p < .01 (zweiseitig), *** p < .001 (zweiseitig)

Abbildungen

Abbildung 1. Vorhersage von Person-Organisations-Passung durch die Interaktion von affektivem Commitment to change und Autonomie

Abbildung 1.



7.2 Publikation 2

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2010). A different perspective on the link between job autonomy and job performance: Why different fits play a mediating role. Human Performance.

Running head: Job performance, person-environment fit, job autonomy

**A different perspective on the link between job autonomy and job performance: Why
different fits play a mediating role**

Beate Molter
Ralf Stegmaier
Katrin Noefer
Karlheinz Sonntag
University of Heidelberg

Submission Date: 15/05/2011

Please direct all correspondence to:

Beate Molter

Department of Occupational and Organizational Psychology

University of Heidelberg

Hauptstr. 47-51

69117 Heidelberg

Phone: ++49 (0)6221- 54 7306

Fax: ++49 (0)6221- 54 7390

e-mail: beate_molter@yahoo.de

Abstract

Understanding the mechanisms underlying performance at work is an important imperative in work psychology. The authors hypothesized and tested a model in which person-job fit and person-organization fit partially mediated the relation between job autonomy and task performance and contextual performance, respectively. The model is developed by arguing with Self-determination theory and Social exchange theory. Data was collected from 440 employees from different organizations. To test the fit of the proposed model, structural equation models were calculated. Results revealed the assumed partial mediation effect of person-organization fit on the positive relation between job autonomy and contextual performance. Results also indicate that person-job fit fully mediated the positive relation between job autonomy and task performance.

Key-words: Person-job fit – person-organization fit – task performance – contextual performance – job autonomy – Self-determination theory - Social exchange theory

A different perspective on the link between job autonomy and job performance: Why varying types of person-environment fit play a mediating role

Introduction

In industrialized countries constant competitive pressure and technological innovations lead to constant changes within organizations. The introduction of new machines or new software, restructuring of processes, implementation of new business strategies, or a modified organizational culture require employees to internalize new goals and values and to continuously develop knowledge and skills in order to adjust to changing demands and to maintain their level of job performance (Cascio, 2003; Holman & Wood, 2003). Therefore it is of great importance to know which mechanisms foster employees' job performance (LePine, Colquitt & Erez, 2000).

In work and organizational psychology research the positive relationship between job autonomy and job performance is generally accepted (Demerouti, 2006; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Morgeson et al., 2006). Job autonomy reflects the extent to which a job allows the freedom to schedule work, make decisions, and select the methods used to perform tasks (Hackman & Oldham, 1975). In the present study it is suggested that a high degree of (1) fit between a person's abilities and the demands of the job, labeled person-job fit (PJ fit; Edwards, 1991; Kristof, 1996), and (2) congruence between a person's values and goals (e.g., Caldwell, Herold, & Fedor, 2004; Kristof, 1996; Vancouver & Schmitt, 1991; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Witt & Nye, 1992) with those of the company, labeled person-organization fit (PO fit; Caldwell, Herold, & Fedor, 2004; Chan 2000; Dawis & Lofquist 1987; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005), play a mediating role for the well established positive relationship between job autonomy and job performance. Job performance is considered of as a two-dimensional construct including task performance and contextual performance, following the concept of Borman and Motowidlo (1993).

In the current study it is assumed that there are two theoretical frameworks underlying the hypothesized relationship between job autonomy and job performance: self-determination theory (SDT; Deci & Ryan, 1985), and social exchange theory (SET; Alexander, 1990; Cook, 2000). SDT posits that individuals have three basic needs: needs for autonomy, competence, and relatedness (Deci & Ryan, 2000). SDT also postulates that need fulfillment is essential for psychological growth, optimal functioning, and well-being. SET is based on the premise that human behavior or social interaction is an exchange of activity, tangible and intangible (Homans, 1961, p. 12-3), particularly of rewards and costs (Homans 1961, p. 317-8).

Based on these theories a model is hypothesized in which PJ fit and PO fit partially mediate the relationship between job autonomy and task performance and contextual performance. Thus, the present study contributes to performance literature in multiple ways. First, because meta-analytic results suggest that PJ fit and PO fit do not relate to overall job performance (Kristof-Brown et al., 2005), it explores the relationship between these two fit aspects of person-environment fit and two separate dimensions of job performance, namely task and contextual performance. Second, it provides a motivational mechanism that links job autonomy to job performance. Third, fit-measures are supposed as mediators, which is rather uncommon in the fit literature, although the match between employees and their work environments is one of the most widely researched topics in organizational behavior (Kristof-Brown, Zimmermann, & Johnson, 2005; Schneider, 2001).

Job performance

Research has demonstrated that overall job performance is a multidimensional construct (e.g., Borman et al., 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996). In line with this research the present study is based on the concept of two dimensions: task performance and contextual performance (Borman & Motowidlo, 1993; Goodman & Svyantek, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Task performance includes two classes of behavior. One consists of activities that directly transform raw materials into the goods and services that the organization produces (e.g., operating a production machine in a manufacturing plant, teaching in a school, performing surgery in a hospital, or cashing checks in a bank). The other class consists of activities that service and maintain the technical core (e.g., replenishing its supply of raw materials, distributing its finished products, providing important planning, coordination, supervising, and staff functions) (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Contextual performance, on the other hand, does not support the technical core itself as much as the broader organizational, social, and psychological environment in which the technical core must function (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Contextual performance includes volunteering to carry out actions that are not formally part of the job, helping and cooperating with others, and following organizational rules and procedures even when it is personally inconvenient.

As noted above, research results concerning the link between PJ and PO fit and overall job performance couldn't find a positive relationship (Kristof-Brown et al., 2005). Yet it seems plausible that the fit between a person's skills and abilities and the demands of the job are a precondition for effective job performance. Likewise, if an employee adopted the mission of

the organization, this should positively influence job performance. Thus, the current study explored, whether a positive correlation can be found, when two separate dimensions of job performance are measured.

Self-determination theory (SDT)

SDT is a theory of human motivation postulating that individuals inherently desire to develop and grow toward their fullest potential within social contexts (Deci & Ryan, 1985b; Ryan & Deci, 2000). According to SDT, the degree to which this desire can be met depends on their ability to satisfy their three innate psychological needs: need for autonomy (i.e., need to exercise control over ones actions), need for relatedness (i.e., need to feel connected with others), and need for competence (i.e., need to have an effect on ones outcomes and surroundings). It could be empirically supported that satisfaction of these needs facilitates internalization of extant values and regulatory processes as well as adjustment, which in turn foster intrinsic motivation and effective functioning (Champy, 1995; Ryan, 1995), and work engagement (Deci et al., 2001). Previous research demonstrated as well that thwarted satisfaction of needs will undermine motivation and have maladaptive consequences (Baard, 1994; Ryan et a., 1996; Sheldon et al., 1996).

In the current study SDT was chosen to explain the mechanism that links job autonomy to job performance because (1) it is relevant for predicting employees' attitudes and behaviors (Gagné & Deci, 2005), and (2) it was rather neglected in research of organizational contexts so far (Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003).

Social exchange theory (SET)

SET proposes that social behavior is the result of an exchange process and it views the exchange relationship between specific actors (e.g., employee or firm) as "actions contingent on rewarding reactions from others" (Blau, 1964; Emerson, 1962; Thibaut & Kelley, 1959). Social exchange is defined as the voluntary transfer of resources between multiple actors (Cook, 1977). These interactions between actors (people, firms etc.) result in various contingencies, where the actors modify their resources to each others expectations. The purpose of this exchange is to maximize benefits and minimize costs. According to this theory, people weigh the potential benefits and risks of social relationships. When the risks outweigh the rewards, people will terminate or abandon that relationship. In line with SET, organizations are forums for transactions (Cropanzano, Howes, Grandy, & Toth, 1997). For example, one exchanges work for pay. Employees distinguish at least two important exchange partners. One of these partners is the organization as a whole or one's individual manager (see

Cobb, Vest, & Hills, 1997). In the present study job performance and need fulfillment are the resources exchanged by employees and organizations.

This theoretical framework is introduced because together with SDT it completes the supposed concept of the motivational relationship between job autonomy, PJ and PO fit, and job performance.

Hypothesized Model

Linking job autonomy directly to task and contextual performance

The authors of the present study decided to explore job autonomy because it supplies employees with one important resource that satisfies one innate need, and therefore is in line with SDT. Research provided evidence that task characteristics, one of them autonomy, are crucial to enhance job performance (Demerouti, 2006; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Morgeson et al., 2006). Likewise the importance of autonomy for motivation in the workplace was supported in several studies (Deci et al., 1989; Baard, Deci, & Ryan, 2004; e.g., Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984).

Fewer studies concentrated on the question which task characteristics are beneficial especially for contextual performance. But the results of these studies showed that resources at the level of the task (e.g. performance feedback, autonomy) predict extra-role performance. When employees do possess resources (such as support or autonomy) they tend to go beyond actual goal accomplishment (Bakker et al., 2004; Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005; Podsakoff et al., 2000; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

In the current study it is proposed that these positive relationships can be explained by the mechanisms of SDT and SET. In terms of SDT, if employees experience a high degree of substantial freedom, independence, and discretion in scheduling the work and determining the procedures to be used in carrying it out their innate need for autonomy is satisfied. This satisfaction of one of their needs enhances the intrinsic motivation to master ongoing challenges and to perform well. According to SET, employees who realize that their manager or their organization satisfies one of their needs should experience this as beneficial. Moreover, job autonomy signals the employees that the organization or manager respects them and believes in their competence. In exchange for these benefits they should strive to reach a high performance level.

Linking job autonomy to task and contextual performance with PJ and PO fit as mediators

Person-environment fit (PE fit) is defined as "...the compatibility between people and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, or (b)

they share similar fundamental characteristics, or (c) both” (Kristof, 1996, pp.4-5). PE fit is a multidimensional concept (Kristof-Brown et al., 2005) including person-vocation fit, person-organization fit, person-job fit, person-group fit, and person-supervisor fit. A lot of research provided evidence for the supportive effect of high levels of job autonomy for employees’ PE fit (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002; Stegmaier, Noefer, Molter, & Sonntag, 2006; Wanberg & Banas, 2000). Employees who experience job autonomy adjust better to modified working conditions (Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000) and show greater adherence to company goals (Kauffeld et al., 2004) than co-workers with less job autonomy.

In the current study it was decided to focus on PJ and PO fit for different reasons. First, these two dimensions of fit play an important role in times of ongoing organizational changes. Second, these two types of fit are conceptually aligned with need satisfaction in terms of SDT. By exploring job autonomy, PJ fit and PO fit simultaneously, all three innate needs included in SDT are integrated within the postulated model.

As described above, employees who are allowed to schedule work, make decisions, and select the methods used to perform tasks experience that their need for autonomy is satisfied. This need fulfillment is perceived as a benefit. In order for social exchange with their manager respectively their organization employees strive to adapt to job demands (e.g., through task-related coping efforts and learning) and to internalize the company’s values and goals, thus giving back some resources.

Successful adaptation to job demands leads to a high level of PJ fit. When employees perceive that their abilities and skills match the requirement of the job, they feel more competent in performing their jobs, thus their need for competence is satisfied. This is in line with the results of a recent study that revealed a positive correlation between PJ fit and competence need satisfaction (Greguras & Diefendorff, 2009). According to SDT, the satisfaction of one’s need for competence increases one’s autonomous motivation, and this autonomous motivation leads to optimal performance (Deci & Ryan, 2000). Internalizing the company’s values and goals on the other hand leads to a high level of PO fit which supports the feeling of being connected to others, thus fulfilling the third innate need postulated by SDT. This assumption is supported by the study of Greguras and Diefendorff (2009) as well, because they found a positive relation between PO fit and relatedness need satisfaction. Feeling oneself competent to accomplish a task and feeling related to the manager and company then should result in high levels of intrinsic motivation for psychological growth and effective job performance. Additionally again the mechanism of SET becomes active.

The willingness to exert oneself and to perform well is further enhanced through the intention to give back some of the received resources in terms of social exchange.

But, while the feeling of being competent should enhance motivation for engaging in task performance, the feeling of being connected should rather foster contextual performance. This is in line with research that suggests that different individual characteristics affect task performance and contextual performance (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994). An employee who feels competent will engage in task performance because completing a task well confirms this feeling of competence. But task specific skills are not required to show contextual performance like helping and cooperating with others. Therefore, it seems plausible that PJ fit rather relates to task performance than to contextual performance.

In contrast, PO fit does not consider employees' task specific skills, and therefore it is unlikely to influence task-related performance (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Moreover, activities that constitute contextual performance are not specific to certain jobs within the organization. They can be established independently of the required skills of one's job, task, and position (Lauver & Kristof-Brown, 2001). When employees feel related, it is likely that they are motivated to engage in activities that support this relatedness. Therefore it can be suggested that contextual performance behaviors are more likely to be influenced by organizational fit than by job-specific fit. This is according to a recent meta-analytic study that comes to the conclusion that PO fit is a better predictor for contextual than for task performance (Arthur, Bell, & Villado, 2006). Therefore, it is expected that:

Hypothesis 1: PJ fit partially mediates the positive relationship between job autonomy and task performance.

Hypothesis 2: PO fit partially mediates the positive relationship between job autonomy and contextual performance.

The resulting model is presented in Figure 1.

Method

Participants and procedure

Participants were 440 employees from different industry sectors with different professions. They worked in factories, construction companies, and public services as directors, managers (sales, production, construction, quality, human resources), white-collar workers, worker, physicians, field worker, accountants, controller, fitter, electricians, development engineers, educator, foremen, consultants, administrators, metal worker, laboratory assistants, salespersons, track construction workers, commercial clerks, technicians, machinists,

customer service employees, machine operators. The sample consisted of 270 (61.9%) men and 166 (38.1%) women. Participants' age ranged from 36 to 50 years with mean age of 43.87 (SD = 3.68). The organizational tenure ranged from 1 month to 35 years with a mean of 15.14 years (SD = 8.56). Following educational levels were reported: CSE (28.9%), O-level (29.6%), vocational baccalaureat diploma (8%), and high school diploma (33.5%).

Following organizational changes were reported: new/changed processes/procedures (50.5%), changed corporate structure (47.7%), new colleagues (41.8%), strategic reorientation (33.2%), new supervisor (32.3), reduction in staff (28%), changed working hours (18.9%), changed payment (18.9%), changed performance appraisals (13.2%), and fusion (10.9%).

Self-report data was collected from employees of different professions by distributing the questionnaire in different organizations. The questionnaire was available as a paper-pencil version and as an online-version too.

Measures

Participants received a questionnaire requesting demographic information and to respond to items pertaining to job performance, job autonomy, person-job fit, and person-environment fit. All items were measured using a 5-point Likert-type scale from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree").

Job autonomy: The extent to which a job allows the freedom to schedule work, make decisions, and select the methods used to perform tasks was measured with 3 items according to Semmer, Zapf und Dunckel (1998). A sample item is "I am free to define my own foci at work" ($\alpha = .78$).

Job performance

Task performance: The level of performance activities that contribute directly or indirectly to the organization's technical core was rated on 3 items based on scales developed by Borman and Motowidlo (1993). A sample item is "I successfully complete my tasks." ($\alpha = .84$).

Contextual performance: The level of performance activities that are not formally part of the job and yet support the organizational, social, and psychological environment in which task performance occurs was measured with 5 items based on scales developed by Borman and Motowidlo (1993). A sample item is "I voluntarily carry out activities that are not formally part of my own job" ($\alpha = .75$).

Fit

Person-Organization fit: To what extent values and goals are consistent with those of the organization was measured with 2 items following the scales developed by Caldwell et al. (2004). A sample item is “At the present moment my own values are consistent with organizational values” ($\alpha = .76$).

Person-job fit: To what extent knowledge, skills, and abilities meet the requirements of the job was likewise measured with 2 items according to the scales of Caldwell et al. (2004). A sample item is “At the present moment I am well qualified to do my job” ($\alpha = .58$). That the reliability is under traditional cutoff limits (i.e., .70) presents a possible limitation to the study.

Results

Analytical strategy

To test the fit between the proposed model and our data, structural equation models (Amos 7.0) were computed. Following fit indices were used to provide detailed information about how different models fit to the data: Comparative Fit Index (CFI), Normed Fit Index (NFI), Root Mean Square Residual (RMSEA), and the ratio of the chi-square value to its degrees of freedom (χ^2/df). Considered as appropriate interpretable are values for NFI and CFI $> .90$ (Kernan & Hanges, 2002), for the RMSEA $< .08$ (Cunningham, 2006; Dilalla, 2000), and a χ^2/df ratio of 3 or less (Carmines & McIver, 1981; Kline, 1998).

Single-factor test

As the data was collected on a single questionnaire, data are likely to be susceptible to common method variance (Kemery & Dunlap, 1986; Lindell & Whitney, 2001). Common method variance refers to the amount of spurious covariance shared among variables because of the common method used in collecting data (Buckley, Cote, & Comstock, 1990). Harman's single-factor test, based on confirmatory factor analysis, was calculated to check the severity of common method variance (Podsakoff, MacKenzie, & Lee, 2003, Podsakoff & Organ, 1986). If common method variance is a problem, a simple model with all items loading on one factor should fit the data as well as a more complex model. Three models were tested to check for the influence of common method variance: The single factor model where all items loaded to a single factor; a second, alternative model, with job autonomy, PJ and PO fit loading on one factor and task and contextual performance loading on another factor; in the third model, the measurement model, items loaded on factors according to their scales.

The results of the structural equations modeling presented in table 2 indicate that the single-factor solution provides a poor fit to the data $\chi^2(65, N = 440) = 1139.64, p < .001$; RMSEA =

.19; CFI = .46; NFI = .45. The alternative model had improved fit statistics, $\chi^2(65, N = 440) = 956.13$, $p < .001$; RMSEA = .18; CFI = .55; NFI = .54. Finally, the measurement model provides a good fit to the data $\chi^2(55, N = 440) = 118.77$, $p < .001$; RMSEA = .05; CFI = .97, NFI = .94 and was a significantly better fit to the data than the alternative model, $\Delta\chi^2(10) = 837.36$, $p < .001$. These results provide evidence of the discriminant validity of the study variables, which is considered to be a necessary condition to analyze a structural model (Anderson & Gerbing, 1988). Examination of the results of the measurement model analysis reveals that all items exhibited a statistically significant loading on the correct latent variable.

Descriptive statistics

Means, standard deviations, bivariate correlations, and internal consistencies are presented in table 1. Mean scores for task performance, person-job fit, and person-organization fit were relatively high, while mean scores for contextual performance and autonomy were moderate.

As expected, task performance, contextual performance, person-job fit, and person-organization fit all held significantly positive, bivariate correlations with job autonomy with contextual performance showing the highest and task performance showing the lowest coefficient. Furthermore, according to our suggestions, person-job fit was highly significant and positively related to task performance, whereas its relationship to contextual performance was clearly lower, although significant as well. Person-organization fit showed the postulated significantly positive relationship to contextual performance and a clearly lower significantly positive correlation to task performance.

Hypothesis testing

The fit indices for the proposed model were good, $\chi^2(57, N = 440) = 121.34$, $p < .001$; $\chi^2/df = 2.13$; CFI = .97; NFI = .94; RMSEA = .05, revealing that the data were consistent with our proposed model. But, as shown in the figure, not all assumed paths were significant. For significance testing of the indirect effects of the postulated mediations, we computed confidence limits as suggested by MacKinnon, Fairchild, and Fritz (2007). Different from hypothesis 1, PJ fit not partially but fully mediated the relation between job autonomy and task performance (indirect effect = .17; $p < .001$), as proposed in hypothesis 2, PO fit partially mediated the relation between job autonomy and contextual performance (indirect effect = .04; $p < .001$).

Post-hoc analyses

Although the proposed model provided an adequate fit to the data, competing models were tested to check whether there are plausible alternatives to the proposed model. In the first model (A), full mediation was tested, where the effects of job autonomy on task performance

are seen only through person-job fit and the effects on contextual performance are seen only through person-organization fit. This model also provides good fit to the data, $\chi^2(59, N = 440) = 152.82, p < .001, RMSEA = 0.06, CFI = 0.95, NFI = 0.93$, chi-square to degrees of freedom ratio ($\chi^2/df = 2.59$). But the chi-square difference test showed that the the full mediation model was statistically superior to partial-mediation model ($\Delta\chi^2(2) = 31.48, p < .001$). Further an alternative model was tested with partial mediation of person-organization fit and full mediation of person-job fit (B). This model showed fit indices comparative to the hypothesized model, but in comparison with the hypothesized model the change in the chi-square was not statistically significant. Figure 1 shows the completely standardized estimates for the pathways in our hypothesized model.

The fit indices for the tested models are presented in table 2.

Discussion

In the present study a model was developed in which PJ fit and PO fit were assumed to mediate the positive relation between job autonomy and task and contextual performance. To explain the proposed effects and the underlying processes two theoretical frameworks were taken into account: Self-determination theory (SDT; Deci & Ryan, 1985) and Social exchange theory (SET; Alexander, 1990; Cook, 2000).

Results largely supported the hypothesized model. As postulated the positive relation between job autonomy and contextual performance was partially mediated by PO fit, while the positive relation between job autonomy and task performance was fully mediated by PJ fit. Pathways from PJ fit to contextual performance and from PO fit to task performance were not significant what additionally supports the proposed model.

Study considerations and future directions

The present study contributes to performance literature in multiple ways. First, research on the relationship between person-environment fit and job performance didn't lead to clear conclusions (Lauver & Kristof-Brown, 2001). A positive relation between PJ fit and PO fit with overall job performance couldn't be supported so far although research links PE fit with favourable employee attitudes and behaviour (Kristof-Brown et al., 2005). For example, theory of work adjustment (TWA; Dawis & Lofquist, 1984) suggests that PE fit relates to favourable employee outcomes through the fulfilment of employee needs. One possible explanation for the inconsistent findings about the relation of PE fit and job performance (e.g., Cable & DeRue, 2002) might be that studies did not distinguish between task and contextual performance but explored overall performance. Therefore the current study analyzed the relationship between PJ fit and PO fit with task and contextual performance

separately. The hypothesized positive relations were found, thus giving one possible direction for future research.

Second, research links PE fit with favourable employee attitudes, yet little is known about the processes through which this relation is constituted (Kristof-Brown et al., 2005). By explaining the positive relation between job autonomy and job performance with SDT and SET a motivational mechanism is provided linking these variables together. Third, fit-measures are supposed as mediators, which is a rather uncommon approach in the fit literature, although the match between employees and their work environments is one of the most widely researched topics in organizational behavior (Kristof-Brown, Zimmermann, & Johnson, 2005; Schneider, 2001). But most research concerning person-environment fit concentrated on the meaning of PO and PJ fit for job-seekers (Ashforth, Saks, & Lee, 1998; Cable & Judge, 1996; see Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005) or for employees' intentions to quit and exit an organization (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Finally, results of the current study support the idea of the two-dimensional approach to job performance. They help to understand some of the inconsistent findings described above.

Limitations and implications for future research

As to any study, there are strengths as well as limitations in this study. Although PJ fit measure was based on an approved scale (Caldwell et al., 2004) it showed low reliability ($\alpha = .58$) and represents a methodological constraint to the study. To improve reliability, this scale could be revised by adding further items. Anyhow, it could be assumed that because of the low reliability effects of PJ fit are rather underestimated.

To investigate the underlying causal relationships of the examined variables of the model, the findings should be replicated in a longitudinal design. Because the data were collected on a single questionnaire, common method variance is of potential concern. Furthermore, the self-report nature of the study opens the possibility for socially desirable responses, although there was a very high degree of anonymity. These concerns do less affect PO and PJ than the other measures because it has been argued that perceived fit or misfit is what primarily influences employee attitudes and behaviors (Cable & DeRue, 2002). Further, subjective fit measures are more proximal predictors of employee attitudes and behaviors than are objective measures (Cable & DeRue, 2002) so that objective fit may influence outcomes through perceived fit (Judge & Cable, 1997). Nevertheless, future studies should collect data from multiple sources.

Finally, results indicate that job autonomy and person-job fit explained 35% of the variance of task performance while job autonomy and person-organization fit only explained 18% of

variance of contextual performance. Thus, there is still a considerable portion of unexplained variance of contextual performance. It was demonstrated that contextual performance is more likely when supervisors listen to employees' views and discuss performance issues and objectives for improvement, and clarify performance duties with them. Such behavior indicates respect for employees by providing advance notice of appraisal criteria rather than surprising the employees after performance completion (Findley et al., 2000). Therefore it seems to be plausible that one factor that accounts for an additional amount of variance of contextual performance is supervisor feedback. Aside from these considerations and based on research findings concerning contextual performance, it should be assumed that a considerable amount of variance in this variable depends on personality factors (Borman & Motowidlo, 1993; Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo et al., 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Therefore a question of interest for future research might be whether personality variables like dependability or cooperativeness would moderate the direct relationship between job autonomy and contextual performance or the relationship between autonomy and person-organization fit.

Practical implication and conclusions

The present study results indicate that employee task and contextual performance will be enhanced when employees perceive themselves to fit with their work context and when they experience high levels of job autonomy. It can be assumed that the underlying mechanism is the satisfaction of the psychological needs for autonomy, competence, and relatedness and furthermore the ambition to return resources (e.g., high levels of job performance) to the company in exchange for the provided chance for need satisfaction. This proposed mechanism is similar to the findings of another study, where interactional justice, experienced by an employee, leads to better job performance as a result of social exchange (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002). Based on these findings, some recommendations for work design as well as for managerial practices and policies can be derived.

Study results underline once more the relevance of a high degree of job autonomy for employees' job performance, but also for adaptation processes. To provide their employees with autonomy, organizations on the one hand have to pay attention to work design but on the other hand should also take social-contextual factors into account to support autonomy needs.

Referring to work design, one method to increase job autonomy is job enrichment (Parker & Turner, 2002; Sonntag & Stegmaier, 2007). Job enrichment means that employees do not only carry out their tasks but are also involved in planning and controlling their work and that they deal with work-related problems and errors. That way they can adopt additional tasks that are

cognitively and socially more challenging than previous tasks. Improvement of job performance through job enrichment could be empirically supported (Parker, 1998; Parker & Turner, 2002).

One social-contextual factor that has been extensively researched is autonomy support (Deci & Ryan, 1987), which in work organizations concerns the general interpersonal orientation used by one's manager or work-group supervisor (Deci et al., 1989). Autonomy support involves the supervisor acknowledging and understanding the subordinate's perspective, providing meaningful information in a nonmanipulative manner, offering opportunities for choice, and encouraging self-initiation (Deci et al., 1994). Numerous studies have shown that autonomy-supportive contexts promote performance in various settings (Benware & Deci, 1984; Koestner et al., 1984).

Moreover, organizations should create cultures that positively impact employees' satisfaction of need for competence and relatedness as well. For example, reward structures or performance systems could be implemented that provide constructive feedback about one's competencies. One recent study could show that performance feedback and goal setting are positively related to both task and contextual performance (Vigoda-Gadot & Angert, 2007). To satisfy relatedness needs organizationally sponsored events might be useful.

Organizations will have to meet the challenge of ongoing change that place high demands on employees because they continuously have to adjust to changing requirements to maintain their level of job performance (Cascio, 2003; Holman & Wood, 2003). The present study adds some new ideas to previous performance and fit research: (a) it was demonstrated that there is a sophisticated relation between different fit types and different dimensions of job performance; (b) a potential motivational mechanism is provided to explain how job performance and different fit types might be related.

References

- Alexander, J. (1990). Structure, Value, Action. American Sociological Review, 55, 339-45.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equations modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103, 411-423.
- Arthur, W. Jr., Bell, S. T., & Villado, A. J. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. Journal of Applied Psychology, 91, 786-801.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. Human Relations, 51, 897-926.
- Baard, P. P. (1994). A motivational model for consulting with not-for-profit organizations: A study of church growth and participation. Consulting Psychology Journal, 46, 19-31.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. Journal of Applied Social Psychology, 34, 2045-2068.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management, 43, 83-194.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neumann, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. Journal of Applied Psychology, 84, 497-513.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman, (Eds.), Personnel Selection in organizations (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass. & Associates.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance, 10, 99-109.

Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. Journal of Applied Psychology, *80*, 168-177.

Buckley, M. R., Cote, J. A., & Comstock, S. M. (1990). Measurement errors in the behavioral sciences: The case of personality/attitude research. Educational and Psychological Measurement, *50*, 447-474.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. Journal of Applied Psychology, *87*, 875-884.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational Behavior And Human Decision Processes, *67*, 294-311.

Caldwell, S.D., Herold, D.M., & Fedor, D.B. (2004). Toward an understanding of the relationship among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. Journal of Applied Psychology, *89*, 868-882.

Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1981). Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures. In G. W. Bohrnstedt & E. F. Borgatta (Eds.), Social measurement: Current issues (pp. 65-115). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology, *12*, (pp. 401-422). Hoboken, New Jersey: Wiley.

Champy, J. (1995). Reengineering management. New York, NY: Harper Collins.

Chan, A. W. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspective. Research in Personnel and Human Resources Management, *18*, 1-42.

Cobb A. T., Vest M., Hills F. (1997). Who delivers justice? Source perceptions of procedural fairness. Journal of Applied Social Psychology, *27*, 1021-1040.

Cook, K.S. 1977. Exchange and power in networks of interorganizational relations. The Sociological Quarterly, 18, 62-82.

Cook, K. (2000). Charting Futures for Sociology: Structure and Action. Contemporary Sociology, 29, 685-92.

Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. Journal of Organizational Behavior, 18, 159-180.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., and Chen, P. Y. (2002) Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Group & Organization Management, 27, 324-351.

Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 377-392.

Cunningham, G.B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 29-45.

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment. Minneapolis, MN : University of Minnesota Press.

Dawis, R. J. B., & Lofquist, L. H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. Journal of Vocational Behavior, 31, 297-318.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. Journal of Research in Personality, 19, 109-134.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. Journal of Applied Psychology, 74, 580-590.

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, 227–268.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M, Leone, D., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. Personality, & Social Psychology Bulletin, 27, 930-942.

Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. Journal of Occupational Health Psychology, 11, 266-280.

Dilalla, L. F. (2000) Structural equation modeling: Uses and issues. In E. A. H. Tinsley & S. D. Brown (Eds.), Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling (p.440-465). San Diego: Academic Press.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. International Review of Industrial/Organizational Psychology, 6, 283-357.

Emerson, R. (1962). Power-Dependence Relations. American Sociological Review, 27, 31-41.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 331-362.

Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. Journal of Applied Social Psychology, 30, 1843-1852.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization fit and contextual performance: Do shared values matter? Journal of Vocational Behavior, 55, 254-275.

Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking Person-environment fit to employee commitment and performance using Self-determination theory. Journal of Applied Psychology, 9, 465-477.

-
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, *60*, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, *16*, 250-279.
- Holman, D., & Wood, S. (2003). The new workplace: An introduction. In D. Holman (Ed.), The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Homans, G. (1961). Social Behavior. New York: Harcourt, Brace & World.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, *92*, 1332-1256.
- Judge, T. A. & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. Personnel Psychology, *50*, 359-394.
- Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. (2004). Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims. European Journal of Work and Organizational Psychology, *13*, 79-100.
- Kemery, E. R., & Dunlap, W. P. (1986). Partialling factor scores does not control method variance: A reply to Podsakoff and Todor. Journal of Management, *12*, 525-530.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. Journal of Applied Psychology, *87*, 916-928.
- Kline, P. B. (1998). Principles and practices of structural equations modeling. New York: Guilford.
- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. Journal of Personality, *52*, 231-248.

-
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. Personnel Psychology, *49*, 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. Personnel Psychology, *58*, 281-342.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. Journal of Vocational Behavior, *59*, 454-470.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. Personnel Psychology, *53*, 563-593.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. Journal of Applied Psychology, *86*, 114-121.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., and Fritz, M. S. (2007) Mediation analysis. Annual Review of Psychology, *58*, 593-614.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M.A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability and job-related skill for predicting role breadth and job performance. Journal of Applied Psychology, *90*, 399-406.
- Morgeson, F. P., Johnson, M. D., Campion, D. A., Medsker, D. J., & Mumford, T. V. (2006). Understanding reactions to job redesign: A quasi-experimental investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior. Personnel Psychology, *59*, 333-363.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology, *79*, 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. Human Performance, *10*, 71-83.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34, 487-516.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12, 531-544.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26, 513-563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88, 879-903.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. American Psychologist, 55, 68-78.

Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals were not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer, & J. A. Bargh (Eds.), The psychology of action: Linking motivation and cognition to behavior. (pp. 7-26). New York, NY: Guilford.

Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. Journal of Personality, 63, 397-427.

Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. Personnel Psychology, 48, 747-773.

Semmer, N., Zapf, D., & Dunckel, H. (1998). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) (Instrument for Stress-oriented Job Analysis). In H. Dunckel (Ed.), Handbuch der Instrumente zur Arbeitsanalyse (pp. 179-205). Zürich: Verlag der Fachvereine Hochschulverlag.

Sheldon, K. M., Ryan, R., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. Personality and Social Psychology Bulletin, 22, 1270-1279.

Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M., R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. In: J. J. Mortocchio & G. R. Ferris (eds.), Research in personnel and human resource management (Vol. 22, pp. 357-393). Oxford, England: Elsevier Science.

Stegmaier, R., Noefer, K., Molter, B., & Sonntag, Kh. (2006). Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung für die innovative und adaptive Leistung älterer Berufstätiger (The relevance of work design for innovative and adaptive behavior of older employees). Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, 4, 246-255.

Thibaut, J. W., and Kelley, H. H. (1959). The Social Psychology of Groups. New York: John Wiley & Sons.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. Journal of Applied Psychology, 81, 525-531.

Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. Personnel Psychology, 44, 333-352.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. Journal of Vocational Behavior, 63, 473-489.

Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal setting theory, job feedback, and ocb: Lessons from a longitudinal study. Basic and Applied Social Psychology, 29, 119-128.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. Journal of Applied Psychology, 85, 132-142.

Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Organizational goal congruence and job attitudes revisited. Oklahoma City, OK: FAA Aeromedical Inst.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26, 179-201.

Table 1.

Means, standard deviations and correlations (N=440)

Study Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Autonomy	3.17	0.99	.78				
2. Person-job fit	4.29	0.72	.21**	.58			
3. Person-organization fit	4.15	0.86	.20**	.48**	.76		
4. Task performance	4.46	0.59	.11*	.46**	.30**	.84	
5. Contextual performance	3.88	0.70	.37**	.24**	.43**	.32**	.75

Note. Reliability estimates are presented in bold on the diagonal. * $p < .05$; ** $p < .01$ (two-tailed)

Table 2:
Results of structural equations modeling

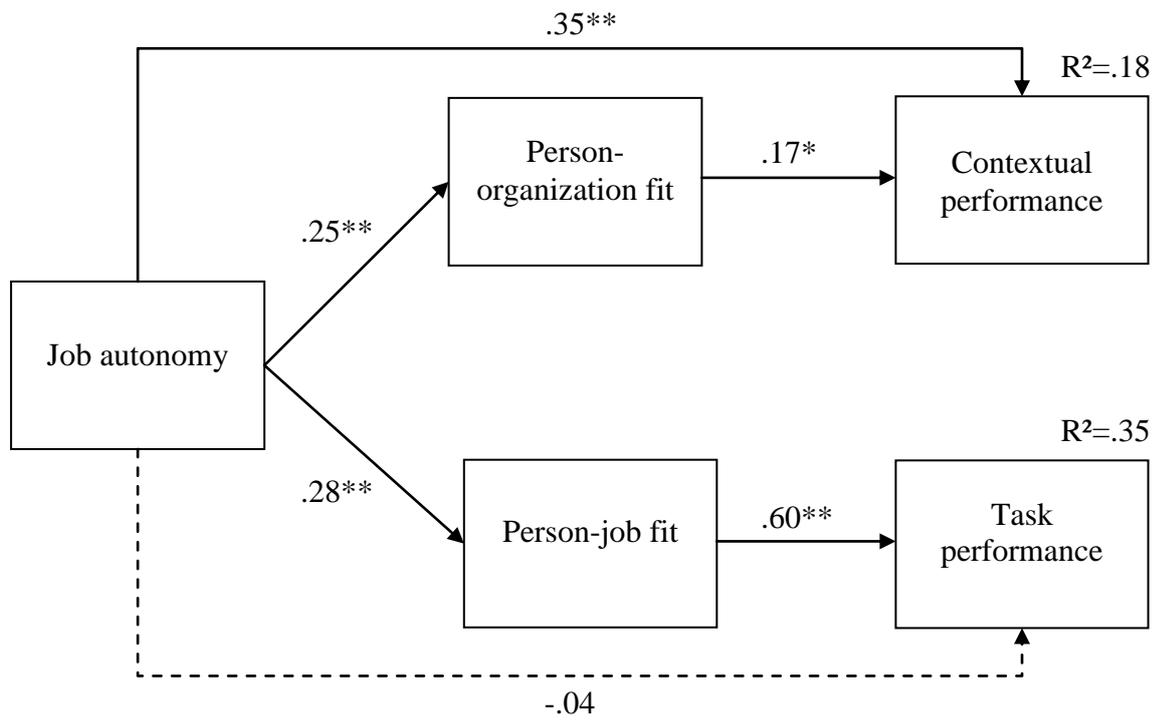
<i>Models</i>	<i>df</i>	<i>χ^2</i>	<i>χ^2/df</i>	<i>$\Delta\chi^2$</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>
Single-factor model	65	1139.64	17.53		.194	.462	.454
Alternative model	64	876.30	13.69	263.34***	.170	.593	.580
Measurement model	55	118.77	2.16	757.53***	.051	.968	.943
<i><u>Hypothesized causal models</u></i>							
Hypothesized model	57	121.34	2.13		.051	.968	.942
(partial mediation)							
<i><u>Alternative models</u></i>							
(nested within hypothesized model)							
Full mediation (A)	59	152.82	2.59	31.48**	.060	.953	.927
Partial mediation (B)	.58	121.79	2.10	.45	.050	.968	.942

Note. (A) no direct pathways from job autonomy to task and contextual performance; (B) a direct pathway from job autonomy to contextual performance; ** p < .01

Figure caption

Figure 1. Pathway estimates for hypothesized model.

Figure 1.



Note. Structural pathway estimates are completely standardized coefficients

7.3 Publikation 3

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2010). „Wer rastet der rostet“: Adaptive Leistung will geübt sein. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie.

Kolummentitel: ALTER UND ADAPTIVE LEISTUNG

„Wer rastet der rostet“: Adaptive Leistung will geübt sein¹

**Beate Molter, Ralf Stegmaier, Katrin Noefer und Karlheinz Sonntag
Universität Heidelberg**

Kontakt:
Beate Molter
Psychologisches Institut
Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie
Hauptstr. 47-51, 69117 Heidelberg
Tel.: 06221 – 547306
e-Mail: Beate.Molter@yhaoo.de

¹ Die Studie entstand im Rahmen des DFG Schwerpunktprogramms „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme (1184)“. Das geförderte Projekt trägt den Titel: „Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung für Anpassungs- und Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer“ (Förderkennzeichen SO 224/6-1).

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie untersucht den Zusammenhang zwischen Alter und adaptiver Leistung und zugrunde liegende Mechanismen. Als bedeutsam für den Zusammenhang werden die Variablen Berufserfahrung sowie das anpassungsrelevante Personmerkmal entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit berücksichtigt. Als adaptive Leistung werden „Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren“, „Umgang mit unsicheren/unvorhersehbaren Arbeitssituationen“ und „interpersonelle Anpassung“ erfasst. Auf Basis der Theorie der Self-efficacy (Bandura, 1977) wird ein Modell überprüft, bei dem Berufserfahrung den negativen Zusammenhang zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit zumindest teilweise mediiert und sich negativ auf adaptive Leistungen auswirkt. 858 Arbeitnehmer zwischen 18 und 65 Jahren aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen nahmen an der Fragebogenstudie teil. Mittels der Berechnung von Strukturgleichungsmodellen können signifikant negative indirekte Effekte von Alter über Berufserfahrung auf entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit nachgewiesen werden. Weiterhin lassen sich signifikant negative indirekte Effekte von Berufserfahrung auf die drei Dimensionen adaptiver Leistung über entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit zeigen.

Schlüsselwörter: Alter – adaptive Leistung – Berufserfahrung – entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit

Abstract

The present study investigates the relationship between age and adaptive performance and underlying mechanisms. Job experience and self-efficacy for development are considered to be important variables. Adaptive performance is operationalized as “learning new work tasks, technologies, and procedures”, “dealing with uncertain/unpredictable work situations”, and “interpersonal adaptation”. Based on theory of self-efficacy (Bandura, 1977) a model is tested, where job experience at least partially mediates the negative relationship between age and self-efficacy for development and has a negative influence on adaptive performance. 858 employees, ranging from 18-65 years of age, from different organizations and industrial sectors participated in a questionnaire study. Results of structural equation modeling showed that age has significant negative indirect effects on self-efficacy for development through job experience. As well significantly negative indirect effects from job experience through self-efficacy for development on the adaptive performance dimensions were found.

Title: “A rolling stone gathers no moss”: Adaptive performance has to be practised

Key-words: age – adaptive performance – job experience – self-efficacy for development – affective Commitment to change

„Wer rastet der rostet“: Adaptive Leistung will geübt sein

Die Arbeitswelt in den Industrieländern befindet sich derzeit in einem dynamischen sozioökonomischen und technologischen Strukturwandel (Sonntag & Stegmaier, 2007). Organisationen durchlaufen immer häufiger weitreichende Veränderungen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen immer wieder neue Technologien und Prozeduren einführen, häufig kommt es zu Firmenfusionen, Personalabbau und personellen Umstrukturierungen (Bergmann, 2001; Cascio, 2003; Ilgen & Pulakos, 1999; LePine, Colquitt & Erez, 2000). Dies führt dazu, dass Mitarbeiter zunehmend anpassungsfähig, vielseitig und tolerant gegenüber Unsicherheit sein müssen, um neue, teilweise anspruchsvollere Aufgaben und Anforderungen bewältigen zu können (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Hesketh & Neal, 1999; Yeatts, Folts & Knapp, 2004). Damit verbunden ist außerdem, dass Organisationen kontinuierliches Lernen von ihren Mitarbeitern erwarten, damit diese auf vorhersehbare zukünftige Jobanforderungen vorbereitet sind (London & Mone, 1999).

Der beschriebene Strukturwandel muss infolge der Alterung der Gesellschaft und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit künftig von durchschnittlich zunehmend älteren Belegschaften bewältigt werden (Hedge, Borman & Lammlein, 2006; Hübner, Kühl & Putzing, 2003). Vor diesem Hintergrund ist es von besonderem Interesse, Aufschluss darüber zu gewinnen, ob und in welcher Weise Alter mit Anpassungsleistungen zusammenhängt.

Der vorliegenden Studie liegt die Annahme zugrunde, dass negative Effekte des chronologischen Alters auf anpassungsrelevante Personmerkmale wie die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit durch Berufserfahrung im Sinne von „Anzahl Jahren in derselben Position“ vermittelt wird. Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit wiederum sollte in positivem Zusammenhang mit Anpassungsleistungen stehen, die auch von älteren Mitarbeitern zukünftig in zunehmendem Maße gefordert werden. Daher wird entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit als Mediator für den Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und den drei Dimensionen adaptiver Leistung „Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren“, „Umgang mit unsicheren/unvorhersehbaren Arbeitssituationen“ und „interpersonelle Anpassung“ untersucht.

Berufserfahrung

Gemäß dem model of work experience (Quinones, Ford & Teachout, 1995) kann Berufserfahrung unterschiedlich operationalisiert werden: (1) Jahre, die man einen Job ausführt, oder Betriebszugehörigkeit; (2) wie häufig eine bestimmte Aufgabe ausgeführt

wurde oder die Anzahl Jobs, die jemand in der Vergangenheit hatte; (3) das Ausmaß der Herausforderung und der Schwierigkeit einer Aufgabe; (4) Berufserfahrung hinsichtlich einer bestimmten Aufgabe, eines bestimmten Jobs oder einer bestimmten Organisation. Zwischen Berufserfahrung und Alter besteht meist ein positiver Zusammenhang, vor allem dann, wenn Berufserfahrung nach dem Modus „Zeit“ gemessen wird (Avolio, Waldman & McDaniel, 1990; Sturman, 2003).

In der vorliegenden Studie wird die am häufigsten operationalisierte Form erfasst, die Anzahl Jahre, die ein Mitarbeiter seinen aktuellen Job bereits ausführt. Man kann davon ausgehen, dass das Ausführen einer bestimmten Aufgabe über einen längeren Zeitraum hinweg mit zunehmenden Fähigkeiten und wachsendem fachspezifischem Wissen einher geht und zu stabilen Routinen und zur Automatisierung bestimmter Handlungen führt (French & Sternberg, 1989; Hesketh, Andrews & Chandler, 1989). Dadurch wird eine schnelle und effiziente Ausführung arbeitsbezogener Aufgaben gewährleistet (McDaniel, Schmidt & Hunter, 1988; Quinones, Ford & Teachout, 1995). Dies gilt jedoch unter der Voraussetzung, dass die Arbeitsumgebung und die Arbeitsanforderungen stabil sind (Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986). Im Falle sich verändernder Arbeitsbedingungen und Aufgabenanforderungen hingegen können stabile Routinen und automatisierte Handlungen Lern- und damit Anpassungsprozesse behindern. Anpassung setzt nicht nur das Lernen neuer Methoden und Fertigkeiten voraus, es ist auch erforderlich, etablierte Routinen abzulegen und auf bisher erfolgreiche Prozeduren zu verzichten (LePine, Colquitt & Erez 2000; Starbuck, 1996). So konnte demonstriert werden, dass erworbene und bisher erfolgreich eingesetzte Entscheidungsstrategien die Anpassung an eine veränderte Entscheidungsaufgabe verzögern (Betsch et al., 2001) und dass ein Rückgriff auf überholte Routinen unter Zeitdruck zunimmt (Betsch, Haberstroh, Molter & Glöckner, 2004). Es scheint plausibel, dass es umso schwieriger ist, sich von bisherigem Wissen und routinierten Prozeduren zu lösen, je länger man sie eingesetzt hat.

Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit als Mediator

Anpassung an organisationale Veränderungen erfordert die Modifikation von Verhalten. Als einen zentralen kognitiven Faktor für Verhaltensänderung betrachtet Bandura (1977) die „Self-efficacy“ oder Selbstwirksamkeit. Unter entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit versteht man die Überzeugung einer Person, karriererelevante Kompetenzen verbessern oder entwickeln zu können (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Diese Überzeugung hat sich als eine wichtige Determinante von Anpassungsprozessen erwiesen (Ashford & Taylor, 1990; Fay & Freese, 2001; Maurer, 2001). Je höher die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit

ausgeprägt ist, desto vielfältiger sind die Karriereoptionen, die ernsthaft erwogen werden, desto größer ist das Interesse an Weiterentwicklung, umso besser bereitet man sich durch Lernen darauf vor und umso erfolgreicher sind die Weiterentwicklungsbestrebungen (Bandura, 1994).

Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit und Berufserfahrung liegen nicht vor, der Zusammenhang mit Alter hingegen war häufig Gegenstand der Forschung. Es wird angenommen, dass mit zunehmendem Alter ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit eher dann empfunden wird, wenn bei auszuführenden Aufgaben auf bereits erworbenes Wissen zurückgegriffen werden kann und der Erwerb neuen Wissens und neuer Fertigkeiten nicht erforderlich ist (Kanfer & Ackerman, 2004). Das würde bedeuten, dass speziell die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit mit zunehmendem Alter abnimmt. Diese Annahme wird durch empirische Befunde gestützt. Es konnte gezeigt werden, dass Alter negativ mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit zusammenhängt und darüber hinaus auch mit der Motivation zu Lernen und an Trainings teilzunehmen (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Ein Faktor, der diesen Zusammenhang fördert, ist die Neigung von Unternehmen, älteren Mitarbeitern Aufgaben zu übertragen, bei denen vorwiegend etablierte Arbeitsroutinen eingesetzt werden können und Lernen nicht erforderlich ist (Salthouse & Maurer, 1996).

In der vorliegenden Untersuchung wird von der Annahme ausgegangen, dass nicht das chronologische Alter per se negativ auf die Anpassungsleistung von Mitarbeitern wirkt. Nach der Theorie Banduras (1977) sind es vier Faktoren, die das Maß der Selbstwirksamkeit beeinflussen: (1) Erfahrungen mit erfolgreicher Bewältigung schwieriger Situationen, (2) Beobachtung von Modellen, (3) soziale Unterstützung und (4) physiologische und emotionale Reaktionen (Herzklopfen, Schweißausbrüche, Anspannung, Angst). Die vorliegende Untersuchung bezieht sich auf den ersten der vier Faktoren. Es wird angenommen, dass Mitarbeitern, die jahrelang dieselben Aufgaben erledigt haben ohne dass die Notwendigkeit bestanden hätte, sich an veränderte Arbeitsaufgaben und -bedingungen anzupassen, die Erfahrung fehlt, dass sie solche Anforderungen erfolgreich bewältigen können. Dies sollte sich negativ auf die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit auswirken und somit auch auf die Anpassungsleistungen. Es fehlt also die Überzeugung, dass man die Fähigkeit besitzt, sich neues Wissen und neue Fertigkeiten anzueignen, unsichere Situationen erfolgreich zu managen und sich auf veränderte personelle Strukturen einzustellen.

Obwohl das chronologische Alter positiv mit Berufserfahrung korreliert, kann man nicht davon ausgehen, dass alle älteren Arbeitnehmer über Jahre hinweg dieselbe Position inne

hatten. Ältere Mitarbeiter können ebenso gut über Erfahrungen mit erfolgreichen persönlichen Anpassungsprozessen verfügen und demzufolge organisationalen Veränderungen gegenüber positiv eingestellt sein und diese als neue Herausforderung betrachten. Daraus ergibt sich für die vorliegende Studie folgende Hypothese:

Hypothese 1: Berufserfahrung mediiert zumindest teilweise den möglichen negativen Zusammenhang zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit.

Anpassungsleistungen

Organisationale Veränderungen, die adaptive Leistungen der Mitarbeiter erfordern, können verschiedenster Art sein. Die vorliegende Studie konzentriert sich auf drei Dimensionen adaptiver Leistung, basierend auf dem Adaptive Performance Model (Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000): (1) das Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren, (2) den Umgang mit unsicheren/unvorhersehbaren Arbeitssituationen und (3) die interpersonelle Anpassung. Diese Aspekte adaptiver Leistung sind vor dem Hintergrund eines sich immer schneller vollziehenden technologischen Fortschritts und häufiger organisationaler Umstrukturierungen besonders bedeutsam und kommen in den meisten Organisationen und Berufen zum Tragen (Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000).

Arbeitnehmer werden zunehmend mit technischen Innovationen wie computergesteuerten Maschinen oder neuen EDV-Programmen konfrontiert, die den Erwerb neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Ausführung ihrer Jobs unerlässlich machen (Hesketh & Neal, 1999). Formale organisationale Umstrukturierungen, veränderte betriebliche Prioritäten, Reduktion oder Veränderung verfügbarer Ressourcen oder Zusammenschlüsse mit anderen Organisationen können jederzeit für notwendig erachtet werden (Dix & Savickas, 1995; Hall & Mirvis, 1995). Mitarbeiter können in solchen Situationen nur leistungsfähig bleiben, wenn sie mit Unvorhersehbarkeit bzw. Unsicherheit angemessen umgehen können, wenn es ihnen gelingt, sich effizient und reibungslos neu zu orientieren und vernünftig statt unsicher zu reagieren. Die Notwendigkeit interpersoneller Anpassung resultiert einerseits aus organisationalen Umstrukturierungen und Fusionen, andererseits daraus, dass die Arbeitsumgebung zunehmend durch Projektarbeit mit wechselnden Teams charakterisiert ist (Kozlowsky, Gully, Salas & Canon-Bowers, 1996). Dies erfordert eine flexible Anpassung des Kooperations- und Kommunikationsverhaltens an neue Teams, Kollegen und / oder Vorgesetzte.

Bisherige Befunde zur Bedeutung von Berufserfahrung und Alter für Anpassung an veränderte Arbeitsanforderungen und aufgabenbezogene Leistung kamen zu den Ergebnissen,

dass Berufserfahrung ein besserer Prädiktor für Arbeitsleistung ist als Alter (Avolio, Waldman & McDaniel, 1990) bzw. dass Berufserfahrung den negativen Zusammenhang zwischen Alter und aufgabenbezogener Leistung vollständig mediiert (Niessen & Swarowsky, 2006).

Es konnte außerdem gezeigt werden, dass allgemeine Selbstwirksamkeit positiv mit adaptiven Leistungen wie Lernen und Problemlösen zusammenhängt (Griffin & Hesketh, 2003). Es hat sich ebenfalls erwiesen, dass speziell entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit positiv mit der Teilnahme an Trainings korreliert (Colquitt et al., 2000; Maurer & Tarulli, 1994; Maurer et al., 2003). Selbstwirksamkeit konnte auch als effektiver Prädiktor für das Bewältigen unsicherer und sich verändernder Situationen identifiziert werden (Callan, Terry & Schweitzer, 1994). Entsprechend ergeben sich folgende Hypothesen:

Hypothese 2.1: Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit mediiert zumindest teilweise den möglichen negativen Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren.

Hypothese 2.2: Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit mediiert zumindest teilweise den möglichen negativen Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und dem Umgang mit unsicheren / unvorhersehbaren Arbeitssituationen.

Hypothese 2.3: Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit mediiert zumindest teilweise den möglichen negativen Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und interpersoneller Anpassung.

Das aus den vier Hypothesen resultierende Modell wird in Abbildung 1 dargestellt.

Methodik

Durchführung und Stichprobe

An der Studie nahmen 858 Arbeitnehmer aus neun unterschiedlichen Unternehmen teil, die von Projektmitarbeitern rekrutiert worden waren. Dabei handelte es sich um einen Produktionsbetrieb für Fließstoffe, eine öffentliche Verwaltung, zwei Stadtwerke, zwei Bauunternehmen, einen Baustoffhandel, eine Apotheke und ein Kommunikationsunternehmen. Die Untersuchungsteilnehmer füllten Fragebögen aus und gaben Selbsteinschätzungen zu Merkmalen ihrer Arbeit, der Personalentwicklung und ihrer Person sowie den organisationalen Veränderungen und ihrem adaptiven Verhalten innerhalb der vorangegangenen zwölf Monate ab. Das Alter der Teilnehmer lag zwischen 18 und 65 Jahren ($MW=43,6$, $SD=9,65$). 306 (35,7%) der Teilnehmer waren weiblich, 543 (63,3%) waren männlich, 9 Teilnehmer (1%) machten keine Angabe zum Geschlecht. 250 (29,1%)

Teilnehmer hatten einen Hauptschulabschluss, 242 (28,2%) einen Realschulabschluss, 62 (7,2%) hatten die Schule mit Fachabitur, 298 (34,7%) mit Abitur abgeschlossen, 6 (0,7%) Teilnehmer machten keine Angabe. 92 (10,8%) der Teilnehmer waren ohne berufliche Ausbildung, 329 (38,3) hatten eine Lehre abgeschlossen, 112 (13,1%) hatten die Meisterprüfung abgelegt, 34 (4%) hatten eine Fachakademie besucht, 121 (14,1%) besaßen einen Fachhochschulabschluss, 158 (18,4%) einen Universitätsabschluss.

Untersuchungsvariablen

So weit dies möglich war, wurden in dem eingesetzten Fragebogen etablierte Skalen publizierter Arbeiten verwendet. Englischsprachige Skalen wurden durch Übersetzung und Rückübersetzung für die deutsche Version des Fragebogens angepasst. War ein Rückgriff auf bewährte Skalen nicht möglich, wurden die Items auf der Basis relevanter Konstruktextplikationen entwickelt.

Die Items waren als Aussagen formuliert, die von den Teilnehmern auf einer fünfstufigen Likertskala von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft vollständig zu“ eingeschätzt wurden. Die für die vorliegende Studie relevanten Skalen werden im Folgenden beschrieben.

Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren: Es wurden 3 Items entwickelt, basierend auf dem Adaptive Performance Model (Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000). Sie erfassen die Bereitschaft, neue Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren zu erlernen und sich erforderliches Wissen anzueignen. (Beispielitem: „Ich lerne schnell und kompetent neue Methoden oder wie ich bisher nicht beherrschte Aufgaben erfüllen kann.“ ($\alpha = .66$)).

Umgang mit unsicheren / unvorhersehbaren Situationen: Es wurden 3 Items entwickelt, basierend auf dem Adaptive Performance Model (Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000). Sie erfassen die Fähigkeit, flexibel auf veränderte Bedingungen zu reagieren, ohne sich verunsichern zu lassen (Beispielitem: „Es gelingt mir gut, Pläne, Ziele, Aktionen und Prioritäten effektiv anzupassen, um sich verändernde Situationen zu bewältigen.“ ($\alpha = .74$)).

Interpersonelle Anpassung: Es wurden 3 Items entwickelt, basierend auf dem Adaptive Performance Model (Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000). Sie erfassen Offenheit und Toleranz gegenüber anderen Mitarbeitern und die Bereitschaft, sich auf diese einzustellen (Beispielitem: „Ich entwickle arbeitsfähige Beziehungen zu Menschen mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten.“ ($\alpha = .74$)).

Alter: Das physiologische Alter wird mit einem Item erfasst.

Berufserfahrung: Es wird mit einem Item erfragt, wie viel Jahre/Monate der aktuelle Job im Unternehmen ausgeführt wird.

Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit: Es wurden 3 Items entwickelt, basierend auf den Items von Maurer (2002). Diese Skala beschreibt das Ausmaß, indem Mitarbeiter sich zutrauen kontinuierlich zu lernen und ihr Wissen bei der Arbeit anzuwenden. (Beispielitem: „Ich bin sicher, dass ich meine berufsbezogenen Fähigkeiten kontinuierlich verbessern kann.“ ($\alpha = .82$)).

Statistische Analysen

Single-Faktor-Test

Da die Studie auf Querschnittsdaten basiert, die mit nur einem Messinstrument zu einem Messzeitpunkt erhoben worden sind, wurde zur Kontrolle der „Common Method“-Varianz Harmans Single-Faktor-Test berechnet (Cunningham, 2006; Podsakoff & Organ, 1986). In diesem Test wird folgende Annahme überprüft: Verursacht „Common Method“-Varianz erhöhte Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsvariablen, sollte ein einfaches Modell die empirischen Daten genauso gut abbilden wie ein komplexes Modell (Korsgaard & Roberson, 1995). Drei Modelle werden getestet, um diese Annahme zu überprüfen: Im ersten Modell, dem Single-Faktor-Modell, laden alle erfassten Items auf einem Faktor. Im zweiten Modell, dem Alternativmodell, werden die verwendeten Skalen so aufgeteilt, dass deren Items auf zwei oder drei Faktoren laden. Im dritten Modell, dem Messmodell, laden alle Items auf Faktoren, die ihrer Skalenzuordnung entsprechen. Diese Annahme wurde mit drei konkurrierenden konfirmatorischen Faktorenanalysen getestet. Zeigen die Ergebnisse von Harmans Single-Faktor-Test, dass das Messmodell im Vergleich zu den beiden anderen Modellen die Daten am besten abbildet, so ist dies ein Hinweis dafür, dass die faktorielle Struktur des Hypothesenmodells und die Itemzuordnung beibehalten und die Diskriminanzvalidität als zufriedenstellend bewertet werden kann.

Testung hypothetischer Modelle mit Strukturgleichungsverfahren

Ziel der Studie ist es, das aufgestellte hypothetische Modell zu testen. Hierzu wurden Strukturgleichungsmodelle mit dem Auswertungsprogramm Amos 7.0 berechnet, um die Passung des vorgeschlagenen Modells mit den Untersuchungsdaten zu prüfen. Hierzu wurden folgende Gütekriterien herangezogen: „Comparative Fit Index“ (CFI), „Normed Fit Index“ (NFI), „Root Mean Square Residual“ (RMSEA) sowie das Verhältnis von Chi-Quadrat zu Freiheitsgraden (χ^2/df). Angemessen interpretierbar sind Modelle mit Werten des

CFI, NFI, GFI > .90 (Kernan & Hanges, 2002; Cunningham, 2006) sowie mit einem Wert des RMSEA < .08 (Cunningham, 2006). Ein angemessener Wert des Verhältnisses von Chi-Quadrat zu Freiheitsgraden sollte < 3 (Kline, 1998) sein. Werden medierende Mechanismen angenommen, wird bei Signifikanz des Zusammenhangs zwischen unabhängiger Variable und Mediator sowie bei Signifikanz des Zusammenhangs zwischen Mediator und abhängiger Variable der indirekte Effekt mit dem PRODCLIN-Programm (MacKinnon, Fritz, Williams & Lockwood, 2006; MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007) auf Signifikanz getestet.

Da partielle Mediationen häufiger als vollständige Mediationen auftreten (Baron & Kenny, 1986; Cunningham, 2006), wurden alternative Modelle mit partiellen Mediationen getestet und mit dem hypothetischen Modell über den Chi-Quadrat Differenz-Test verglichen. Wird die Änderung im Chi-Quadrat auf dem 5%-Niveau in den alternativen Modellen im Vergleich zum Hypothesenmodell nicht signifikant ($\Delta\chi^2$, $df=1$), so gilt die Regel, das sparsamere Hypothesenmodell beizubehalten (vgl. Cunningham, 2006).

Ergebnisse

Deskriptive Statistiken und Korrelationen

In Tabelle 1 werden Mittelwerte, Standardabweichungen, Iteminterkorrelationen und interner Konsistenzen dargestellt. Alter korreliert wie zu erwarten deutlich positiv mit Berufserfahrung und negativ mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit. Berufserfahrung weist sowohl mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit als auch mit „Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren“ und „interpersoneller Anpassung“ signifikant negative Zusammenhänge auf. Alter korreliert weniger negativ mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit als Berufserfahrung, mit den drei Dimensionen adaptiver Leistung zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge. Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit zeigt deutlich positive Zusammenhänge mit allen drei Dimensionen adaptiver Leistung.

Tabelle 1 hier einfügen

Single-Faktor-Test

Die Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle, dargestellt in Tabelle 3, zeigen, dass das Modell mit einem Faktor die Daten unzureichend abbildet: $\chi^2(77, N = 858) = 1094.874$, $p < .001$; RMSEA = .12; CFI = .69; NFI = .68. Das Alternativmodell mit zwei Faktoren weist eine verbesserte Statistik auf: $\chi^2(76, N = 858) = 711.539$, $p < .001$; RMSEA = .09; CFI = .81;

$NFI = .79$. Das Messmodell weist eine gute Passung mit den Daten auf: $\chi^2(64, N = 858) = 151.526$, $p < .001$; $RMSEA = .04$; $CFI = .97$, $NFI = .96$, die signifikant besser ist als bei dem Alternativmodell: $\Delta\chi^2(13)=560.013$, $p < .001$. Diesen Ergebnissen zufolge kann man von einer zufriedenstellenden diskriminanten Validität der Untersuchungsvariablen ausgehen, womit eine notwendige Voraussetzung für eine Analyse durch Strukturgleichungsmodelle erfüllt ist (Anderson & Gerbing, 1988). Ferner ergibt eine Analyse des Messmodells, dass alle Items statistisch signifikant auf der richtigen latenten Variable laden.

Hypothesentestung

Die fit indices des Hypothesenmodells sind gut, $\chi^2(41, N = 858) = 121.258$, $p < .001$; $\chi^2/df = 2.95$; $RMSEA = .05$; $CFI = .97$; $NFI = .96$, und zeigen, dass die Daten sich mit dem postulierten Modell angemessen abbilden lassen. Alle angenommenen Pfade sind signifikant. Die Überprüfung der Mediationshypothesen bestätigt alle vermuteten Effekte. Die Werte für die indirekten Effekte aller Mediationshypothesen werden in Tabelle 2 wiedergegeben.

Alternativ wurden alle möglichen partiellen Mediationen getestet. Lediglich der direkte Pfad von Alter zu entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit wurde signifikant. Die Differenz der Chi²-Werte zwischen diesem Alternativ-Modell und dem Hypothesenmodell ist auf dem 5%-Niveau signifikant, somit gilt dieses Modell als das günstigste.

Außerdem wurde aufgrund der relativ hohen Interkorrelationen zwischen den drei Dimensionen adaptiver Leistung überprüft, ob die Annahme dreier Dimensionen gerechtfertigt ist oder ob ein einziger Faktor die Daten passender abbildet. Der Vergleich eines solchen Modells mit eindimensionaler adaptiver Leistung mit dem Hypothesenmodell zeigt, dass die Passungsgüte des Hypothesenmodells deutlich besser ist (vgl. Tabelle 3). Um nicht-genestete Modelle miteinander vergleichen zu können, werden allerdings zusätzlich Passungsmaße wie z.B. das Akaike Information Criterion (AIC) betrachtet. Der niedrigere der beiden Werte spricht für einen besseren Fit des Modells (Ullman, 2007, S.720). Für das Hypothesenmodell ergab sich ein AIC = 255.086 und für das Modell mit einem Faktor für adaptive Leistung ein AIC = 613.446. Die bessere Passung des Hypothesenmodells rechtfertigt die Operationalisierung adaptiver Leistung durch drei unabhängige Skalen.

Abbildung 1 hier einfügen.

Tabelle 2 hier einfügen.

Ziel der vorliegenden Studie war es, einen Beitrag zum besseren Verständnis des Zusammenhangs von Alter und adaptiver Leistung und den zugrunde liegenden Mechanismen zu leisten. Insbesondere die Rolle von Berufserfahrung sollte in diesem Zusammenhang beleuchtet werden. Aber auch das für Anpassungsprozesse relevante Personmerkmal entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit wurde auf seine mediierende Funktion hin untersucht.

Ergebnisse der Untersuchung zeigen hypothesenkonform einen mediierenden Effekt von Berufserfahrung auf den Zusammenhang zwischen Alter und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit. Weiterhin ergeben sich die postulierten vermittelnden Effekte von entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit auf den Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und „Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren“, „Umgang mit unsicheren/unvorhersehbaren Arbeitssituationen“ und „interpersonelle Anpassung“.

Von besonderem Interesse sind speziell die Ergebnisse zur Berufserfahrung, einer Variablen, die im Zusammenhang mit Selbstwirksamkeit und adaptiven Leistungen bislang kaum untersucht wurde. Diese Variable weist einen stärkeren negativen Zusammenhang mit entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit auf als das Alter. Während Studien bereits nachgewiesen haben, dass mit zunehmendem Alter die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit abnimmt (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Maurer, 2001), wurde ein solcher Effekt für Berufserfahrung zuvor nur in der Untersuchung von Niessen und Swarowsky (2006) gezeigt. Es scheint naheliegend, dass man sich umso weniger zutraut, neue Kompetenzen zu erwerben und sich auf veränderte Arbeitsbedingungen einzustellen, je stärker man bewährte Arbeitsweisen durch jahrelange Routine automatisiert hat (Zacks & Hasher, 1994) und je weniger geübt man im Umgang mit neuen Anforderungen ist. Der Expertenstatus älterer Arbeitnehmer für ein bestimmtes Arbeitsgebiet wird zusätzlich dadurch gefördert, dass Trainings für ältere Mitarbeiter meist sehr bereichsspezifisch sind (Boerlijst, 1994).

Bezüglich der entwicklungsbezogenen Selbstwirksamkeit ergibt sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie, dass diese Variable nicht nur für das Lernen eine wichtige Voraussetzung ist, wie bisher schwerpunktmäßig untersucht wurde (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Maurer, 2001), sondern auch für den erfolgreichen Umgang mit unsicheren/unvorhersehbaren Arbeitssituationen und für interpersonelle Anpassung. Selbstwirksamkeit konnte insbesondere für das Bewältigen unsicherer und sich verändernder Situationen bereits als effektiver Prädiktor identifiziert werden (Callan, Terry & Schweitzer, 1994).

Stärken und Grenzen der Untersuchung

Als eine Stärke der vorliegenden Studie kann betrachtet werden, dass mit Berufserfahrung ein Variable untersucht wurde, die im Zusammenhang mit adaptiver Leistung bislang von der Forschung vernachlässigt wurde. Die gefundenen Zusammenhänge und Mechanismen können der weiteren Forschung zum Thema alternde Belegschaften und Anpassung an organisationale Veränderungen neue Impulse geben.

Dass die Daten von einer relativ großen Stichprobe und Mitarbeitern verschiedenster Berufe aus unterschiedlichen Organisationen und Branchen gewonnen wurden, hat den Vorteil einer hohen Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Andererseits werden mögliche Besonderheiten diverser Teilstichproben nicht berücksichtigt. Bei einer Replikation wäre es daher sinnvoll, beispielsweise unterschiedliche Unternehmen oder Berufsgruppen miteinander zu vergleichen.

Schwächen der Untersuchung liegen darin, dass es sich ausschließlich um Selbsteinschätzungen handelt und um eine Querschnittsanalyse, die keine kausalen Zusammenhänge erfassen kann. Replikationen unter Einbezug von Fremdratings und Längsschnittanalysen wären daher sinnvoll. Nicht zufrieden stellend ist außerdem die interne Konsistenz der Skala „Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren“, die mit $\alpha = .66$ knapp unter dem traditionellen Cutoff Limit von $\alpha = .70$ liegt. Hier bedarf es einer Überarbeitung der deutschen Fassung der Skala, deren Reliabilität in der englischen Originalversion mit .92 deutlich besser ausfällt (Pulakos, Arad, Donovan & Plamandon, 2000).

Implikationen für die Praxis

Die Befunde der vorliegenden Studie konnten weitere Hinweise auf den Zusammenhang von Alter und adaptiver Leistung und auf zugrunde liegende vermittelnde Variablen geben. Da insbesondere die Rolle von Berufserfahrung in diesem Zusammenhang bisher noch nicht systematisch untersucht wurde, können aus der vorliegenden Studie weitere Forschungshypothesen abgeleitet und untersucht werden.

Für die betriebliche Praxis bedeuten die gewonnenen Erkenntnisse, dass unterschiedliche Formen adaptiver Leistungen geübt werden müssen, um zu verhindern, dass Mitarbeiter das Vertrauen in ihre Lern- und Anpassungsfähigkeit verlieren und eine negative Einstellung gegenüber organisationalen Veränderungen entwickeln. Der effektivste Weg, Anpassung zu üben, besteht darin, die Mitarbeiter Situationen auszusetzen, denen sie in ihrem Job in

Zukunft begegnen werden und die Anpassungsprozesse erforderlich machen. So können sie adaptive Leistung trainieren, indem sie mit ähnlichen Situationen Erfahrungen sammeln. Auch Jobrotation ermöglicht den Mitarbeitern, Erfahrungen mit Anpassungsleistungen zu sammeln und Strategien zur Bewältigung veränderter Aufgaben zu entwickeln (Hedge, Borman & Lammlein, 2006). Interpersonelle Anpassung kann zusätzlich durch Projektarbeit in wechselnden Teams geübt werden.

Da Alter und Berufserfahrung in der Regel positiv miteinander korrelieren, sollten Vorgesetzte darauf achten, dass sie auch ihre erfahrenen Mitarbeiter zur Teilnahme an Weiterentwicklungsmaßnahmen motivieren, um den negativen Effekten von Berufserfahrung entgegen zu wirken. Hierbei ist darauf zu achten, dass es sich nicht um rein funktionspezifische Trainings handelt. Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit ist eine wichtige Determinante für Lern- und Anpassungsleistungen. Wichtige förderliche Einflussfaktoren neben persönlichen Erfahrungen mit der erfolgreichen Bewältigung schwieriger Situationen sind das Modelllernen sowie soziale Unterstützung (Bandura, 1977). Unternehmen sollten ermöglichen, dass Mitarbeiter von modellhaftem Verhalten der Vorgesetzten oder der Kollegen profitieren können und für ein Klima der sozialen Unterstützung sorgen. Es empfiehlt sich, eine Feedbackkultur zu etablieren, in der Vorgesetzte und Kollegen lernen und dazu angehalten werden, konstruktives und zielgerichtetes Feedback zu geben. Dabei gilt es insbesondere, auch ältere Mitarbeiter einzubeziehen, denn es konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter mit zunehmendem Alter weniger Feedback bezogen auf das eigene Arbeitsverhalten bekommen (Ng & Feldman, 2008; Hübner et al., 2003).

Die vorliegende Untersuchung konnte Hinweise auf den Zusammenhang von Alter und Anpassung an neue Technologien und Prozeduren sowie auf vermittelnde Faktoren geben. Speziell die Rolle, die Berufserfahrung in diesem Zusammenhang für adaptive Leistungen spielt, sollte Arbeitgeber dazu veranlassen, erfahrenen Mitarbeitern zu ermöglichen, Anpassungsleistungen zu üben. Auch sollten sie an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können, deren Lerninhalte nicht den Expertenstatus fördern, sondern einen Blick über den Tellerrand hinweg ermöglichen.

Literatur

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103, 411-423.
- Ashford, S. J. & Taylor, M. (1990). Adaptation to work transition: An integrative approach. Research in Personnel and Human Resource Management, 8, 1-39.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & McDaniel, M.A. (1990). Age and work performance in non-managerial jobs: The effects of experience and occupational type. Academy of Management Journal, 33, 407-422.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Oxford: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1994). Regulative function of perceived self-efficacy. In M. G. Rumsey, C. B. Walker & J. H. Harris (Hrsg.), Personnel selection and classification (S. 261-271). NJ, England: Lawrence Erlbaum.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.
- Bergmann, B. (2001). Tätigsein – Lernen – Innovation. In A. Angress (Hrsg.), Kompetenzentwicklung (S. 13-52). Münster: Waxmann.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Glöckner, A., Haar, T. & Fiedler, K. (2001). The effects of routine strength on adaptation and information search in recurrent decision making. Organizational Behavior and Human Decision Making, 84, 23-53.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Molter B. & Glöckner, A. (2004). Oops, I did it again-relapse errors in routinized decision making. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 93, 62-74.
- Boerlijst, J. G. (1994). The neglect of growth and development of employees over 40 in organizations: A managerial and training problem. In J. Snel (Hrsg.), Work and aging: A european perspective (S. 251-273). London: Taylor & Francis.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationship among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. Journal of Applied Psychology, 89, 868-882.
- Callan, V. J., Terry, D. J. & Schweitzer, R. (1994). Coping resources, coping strategies, and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects? Work and Stress, 8, 72-83.

-
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), Handbook of Psychology. Industrial and organizational Psychology (12, S. 401-422). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Chiu, W. S. K., Chan, A. W., Snape E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards ole workers: An east-west comparison. Human Relations, 54, 629-661.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology, 85, 678-707.
- Cunningham, G.B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 29-45.
- Dix, J. E. & Savickas, M. L. (1995). Establishing a career: Developmental tasks and coping responses. Journal of Vocational Behavior, 47, 93-107.
- Farr, J. L., Tesluk, P. E. & Klein, S. R. (1988). Organizational structure of the workplace and the older worker. In K. W. Schaie & C. Schooler (Hrsg.), Impact of work on older adults (S. 143-206). New York: Springer.
- Fay, D. & Freese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. Human Performance, 14, 97-124.
- French, P. & Sternberg, R. J. (1989). Expertise and intelligent thinking: When is it worse to know better? In Advances in the psychology oh human intelligence (5, S. 157-188). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gist, M. & Mitchell, T. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. Academy of Management Review, 17, 183-211.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career adjustment. Journal of Australian Psychology, 55, 65-73.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at mid-life and beyond. Journal of Vocational Behavior, 47, 269-289.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). The aging workforce. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hesketh, B., Andrews, S. & Chandler, P. (1989). Opinion – training for transereable skills: The role of examples and schemata. Education and Training Technology International (ETTI), 26, 156-165.

-
- Hesketh, B. & Neal, A. (1999). Technology and Performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Hrsg.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development (S. 21-55). San Francisco: Jossey Bass.
- Holm, G. (1994). Older employees' participation in organizational and technological change – experience from a company undergoing changes. In J. Snel (Hrsg.), Work an aging: A european perspective (S. 283-293). London: Taylor & Francis.
- Hübner, W., Kühl, A. & Putzing, M. (2003). Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen. QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung, 84.
- Ilgen, D. R. & Pulakos, E. D. (1999). Introduction: Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Hrsg.), The changing nature of performance (S. 1-18). San Francisco: Jossey Bass.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. Academy of Management Review, 29, 440-458.
- Kernan, M. C. & Hanges, P.J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. Journal of Applied Psychology, 87, 916-928.
- Kline, R.B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York, NY, US: Guilford Press.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and noninstrumental voice in performance-appraisal discussions. Journal of Management, 21, 657-669.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. Beyerlein, S. Beyerlein, & D. Johnson (Hrsg.), Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Team Leadership. Greenwich, CT: JAI Press.
- London, M. & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Hrsg.), The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development (S. 119-152). San Francisco: Jossey-Bass.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. Personnel Psychology, 53, 563-593.

-
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J. & Fritz, M.S. (2007). Mediation analysis. Annual Review of Psychology, 58, 593-614.
- MacKinnon, D. P., Fritz, M. S., Williams, J. & Lockwood, C M. (2006). Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: program PRODCLIN. Behavioral Research Methods. In Press. Download available at <http://www.public.asu.edu/~davidpm/ripl/Prodclin/>
- Maurer, T. J. & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationships to voluntary development activity by employees. Journal of Applied Psychology, 79, 3-14.
- Maurer, T. J. (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. Human Resource Development Review, 1, 9-44.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. Journal of Management, 27, 123-140.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M. & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. Journal of Applied Psychology, 88, 707-724.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of performance. Journal of Applied Psychology, 73, 327-330.
- Niessen, C. & Swarowsky, C. (2006). Age and adaptation to changes in the workplace. Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The relationship between age and ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology, 78, 291-302.
- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12, 531-544.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamandon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85, 612-624.
- Quinones, M. A., Ford, J. K. & Teachout, M.S. (1995). The relationship between job experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. Personnel Psychology, 48, 887-910.
- Salthouse, T. A. & Maurer, T. J. (1996). Aging, job performance, and career development. In J. Birren & K. Schaie (Hrsg.), Handbook of the psychology of aging. San Diego, CA: Academic Press.

-
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of performance. Journal of Applied Psychology, *71*, 432-439.
- Sonntag, Kh. & Stegmaier, R. (2007). *Arbeitsorientiertes Lernen*. Stuttgart: Hogrefe.
- Starbuck, W. H. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies. *International Journal of Technology Management*, *11*, 725-737.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the u-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of experience/performance tenure/performance, and age/performance relationships. Journal of Management, *29*, 609-640.
- Ullman, J.B. (2007). Structural Equation Modeling. In B.G. Tabachnik & L.S. Fidell (Hrsg.), Using multivariate statistics (S. 676-780). Boston, Mass.: Pearson Allyn and Bacon.
- Warr, P. & Pennington, J. (1993). Views about age discrimination and older workers. In Age and deployment: Policies, attitudes, and practices (S. 75-106). London: Institute of Personnel Management.
- Yeatts, D. E., Folts, W. E. & Knapp, J. (2004). Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century. Educational Gerontology, *26*, 565-582.
- Zacks, R. T. & Hasher, L. (1994). Directed ignoring. Inhibitory regulation of working memory. In D. Dagenbach & T. H. Casr (Hrsg.), Inhibitory processes in attention, memory, and language (S. 241-264).

Tabellen

Tabelle 1. Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der Untersuchungsvariablen (N=858)

Untersuchungsvariable	MW	SD	1	2	3	4	5
1. Alter	43,60	9,65					
2. Berufserfahrung	10,20	8,20	.47**				
3. Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit	4,33	0,73	-.14**	-.18**	(.82)		
4. Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren	3,60	0,73	-.05	-.10**	.42**	(.66)	
5. Umgang mit unsicheren/unvorhersehbaren Arbeitssituationen			-.02	.06	.41**	.46**	(.74)
6. Interpersonelle Anpassung			-.06	-.08*	.43**	.42**	.41** (.71)

Anmerkungen. ** p<.01 (zweiseitig)

Tabelle 2. Ergebnisse der Testung der indirekten Effekte

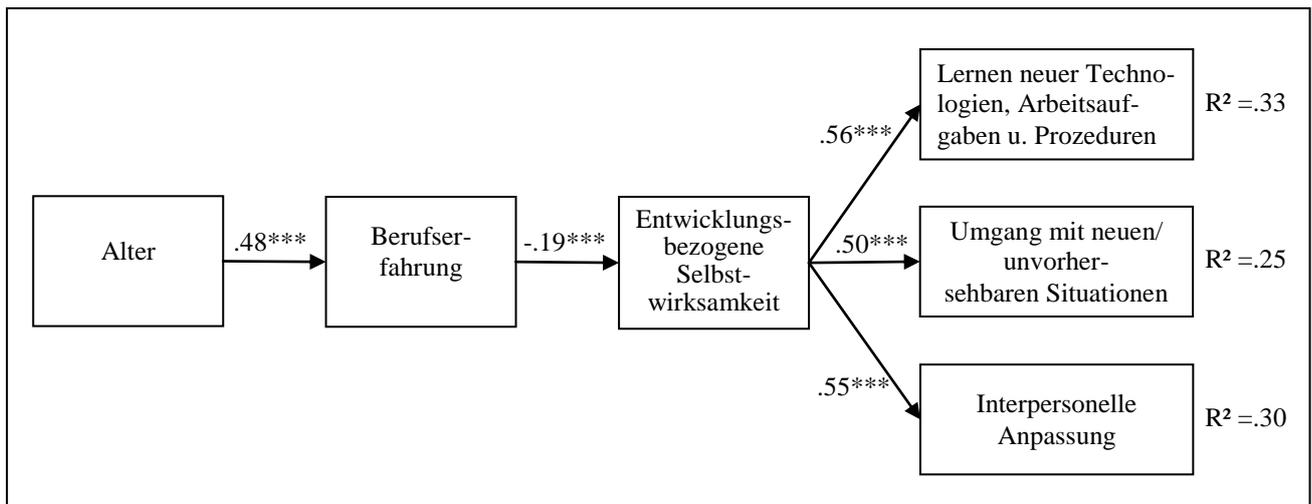
von	über	auf	indirekter Effekt
Alter	Berufserfahrung	entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit	-.090; $p < .001$
Berufserfahrung	entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit	Lernen neuer Technologien, Arbeitsaufgaben und Prozeduren	-.109; $p < .001$
Berufserfahrung	entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit	Umgang mit unsicheren/unvorhersehbaren Arbeitssituationen	-.095; $p < .001$
Berufserfahrung	entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit	interpersonelle Anpassung	-.104; $p < .001$

Tabelle 3. Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle

Modelle	df	χ^2	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	NFI	AIC
Single-factor-Modell	77	1094.74	14.219		.124	.696	.683	
Alternativmodell (2 Faktoren)	76	711.539	9.36	383.15***	.099	.810	.794	
Measurement-Modell	64	151.526	2.368	560.013***	.040	.974	.956	
Hypothetisches Kausalmodell								
Hypothesenmodell	71	159.086	2.241		.038	.974	.954	255.086
Alternativmodelle								
(nested innerhalb des Hypothesenmodells) Partielle Mediation (A)	70	154.930	2.213	4.156*	.038	.975	.955	
Adaptive Leistung eindimensional (B)	76	527.446	6.94		.083	.865	.847	613.446

Anmerkungen: (A) direkter Pfad von Alter zu entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit; (B) alle Items zu adaptiver Leistung in einem Faktor zusammengefasst anstatt in 3 Faktoren; * $p < .05$ (zweiseitig), *** $p < .001$ (zweiseitig)

Abbildung 1. Hypothesenmodell



Anmerkung: Es werden die standardisierten β -Koeffizienten angegeben. $p^{***} < .001$ (zweiseitig)

8 Anhang

A Fragebogen der Hauptstudie

Fragebogen zum Thema:

Erhaltung und Entwicklung der Leistungspotenziale älterer

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Version für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,
vielen Dank, dass Sie an der Untersuchung „Erhaltung und Entwicklung der Leistungspotenziale älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ des Lehrstuhls Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg teilnehmen.

Ziel des Projekts

Angesichts des demographischen Wandels ist es eine Herausforderung für Gesellschaft und Unternehmen, die produktiven Potenziale älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu nutzen. Ziel des Projekts ist es daher, Aufschluss darüber zu gewinnen, in welchem Maß Fort- und Weiterbildung und Arbeitsgestaltung dazu beitragen können, Leistungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit Älterer zu erhalten und zu entwickeln. Die so gewonnenen Erkenntnisse sollen Impulse zur Verbesserung der Gestaltung der Arbeit und der Fort- und Weiterbildung speziell für ältere ArbeitnehmerInnen geben.

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

Kennzeichnen Sie bitte in den folgenden Aussagen durch Ankreuzen das Feld, das dem Grad Ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu der jeweiligen Aussage am ehesten entspricht. Achten Sie dabei bitte auf die Angaben in den grauen Feldern (siehe Bsp.):

Beispiel:

Merkmale der Tätigkeit	trifft überhaupt nicht zu	trifft teilweise zu	trifft vollständig zu
Bei meiner Arbeit befinde ich mich überwiegend in einer stehenden Position.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sollten Sie sich für eine andere Antwort entscheiden, nachdem Sie die Frage bereits beantwortet haben, so kreisen Sie bitte die **falsche** Antwort ein und kreuzen die für Sie zutreffende an.

Beispiel:

Merkmale der Tätigkeit	trifft überhaupt nicht zu	trifft teilweise zu	trifft vollständig zu
Bei meiner Arbeit befinde ich mich überwiegend in einer stehenden Position.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zur Auswertung der Fragebögen

Die Auswertung erfolgt in zusammengefasster Form an der Universität Heidelberg.

Bei Fragen

Sollten Sie weitere Fragen zum Ablauf der Befragung, zum Ausfüllen des Fragebogens oder zur Auswertung haben, können Sie sich jederzeit an eine der folgenden Ansprechpartnerinnen wenden:

Katrin Noefer

Mail: katrin.noefer@psychologie.uni-heidelberg.de

Beate Molter

Mail: beate.molter@psychologie.uni-heidelberg.de

Tel. : 06221 - 54 73 70

Der anonyme Code

Bitte tragen Sie als teilnehmende/r MitarbeiterIn hier Ihren Code ein:

Anfangsbuchstabe des Vornamens Ihrer Mutter: _____

Dritter Buchstabe des Mädchennamens Ihrer Mutter: _____

Dritter Buchstabe des Geburtsmonats Ihrer Mutter: _____

Anfangsbuchstabe des Geburtsmonats Ihres Vaters: _____

Anfangsbuchstabe des Vornamens Ihres Vaters: _____

Bitte beantworten Sie zunächst einige Fragen zu Ihrer Person bzw. Ihrem Unternehmen.	
A1	Wie alt sind Sie? _____ Jahre
A2	Sind Sie <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich?
A3	Welche Schulausbildung haben Sie? <input type="checkbox"/> Hauptschule
	<input type="checkbox"/> Realschule
	<input type="checkbox"/> Fachabitur
	<input type="checkbox"/> Abitur
A4	Welche Berufsausbildung haben Sie? <input type="checkbox"/> Studium an einer Fachakademie o.ä.
	<input type="checkbox"/> Fachhochschulabschluss
	<input type="checkbox"/> Universitätsabschluss
	<input type="checkbox"/> abgeschlossene Lehre/Ausbildung
	<input type="checkbox"/> Meisterprüfung o. Abschluss einer Fachschule
	<input type="checkbox"/> keinen Abschluss
A5	In welchem Bereich sind Sie tätig? <input type="checkbox"/> Forschung und Entwicklung
	<input type="checkbox"/> Personal/Recht
	<input type="checkbox"/> Rechnungswesen/Controlling
	<input type="checkbox"/> Produktion
	<input type="checkbox"/> Marketing & Vertrieb
	<input type="checkbox"/> andere: _____

A6	Wie lange arbeiten Sie bereits in diesem Unternehmen?	_____ Monate oder _____ Jahre
A7	Wie lange arbeiten Sie in Ihrer jetzigen Position?	_____ Monate oder _____ Jahre
A8	Wie bezeichnen Sie Ihre Tätigkeit im Unternehmen?	_____ _____
A9	Ist Ihr Arbeitsvertrag befristet?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
A10	Haben Sie Sorgen, in den nächsten Jahren Ihren Arbeitsplatz zu verlieren?	<input type="checkbox"/> ja in _____ Jahr/en <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> nicht vorhersehbar
A11	In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?	_____
A12	Wie viele Beschäftigte arbeiten in Ihrem Unternehmen?	ca. _____

**Die nächsten Fragen beziehen sich auf den Zeitraum der
letzten 12 Monate!**

Bei der Beantwortung der Fragen ist es also wichtig, sich die für die jeweilige Aussage relevanten Situationen ins Gedächtnis zu rufen.

Folgende Fragen beziehen sich darauf, wie Ihre Arbeit in den letzten 12 Monaten gestaltet war.	trifft überhaupt nicht zu		trifft teil- weise zu		trifft vollständig zu
Bei meiner Arbeit ...					
B1 ...muss ich häufig schwere Gegenstände tragen, schieben, ziehen oder heben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2 ...bin ich von großer Muskelkraft abhängig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3 ...muss ich mich häufig bücken oder eine andere ungünstige körperliche Haltung einnehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4 ... muss ich häufig Entscheidungen treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5 ... muss ich viele Informationen verarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6 ... muss ich mir viele Dinge gleichzeitig merken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B7 Ich erhalte oft Aufträge, die besonders schwierig sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8 Bei meiner Arbeit muss ich genau überlegen, was im Einzelnen zu tun ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B9 Meine Arbeitsaufgaben muss ich genau planen, um sie ausführen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B10 Meine Arbeitsaufgaben wiederholen sich häufig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B11 Ich muss bei meiner Arbeit sehr unterschiedliche Vorgänge bearbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B12 Bei meiner Arbeit muss ich sehr viele Routineaufgaben übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B13 Ich habe Einfluss darauf, welche Arbeit mir zugeteilt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B14 Insgesamt betrachtet bieten sich mir bei meiner Arbeit viele Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B15 Ich kann selbst bestimmen, auf welche Art und Weise ich meine Arbeit erledige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B25 Ich kann eigene Schwerpunkte bei meiner Arbeit festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B26 Ich habe die Möglichkeit, die Projekte/Aufgaben mit auszuwählen, an denen ich arbeiten möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B27 Ich kann eigene Ideen und Interessen in meine Arbeit einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Folgende Fragen beziehen sich darauf, wie Ihre Arbeit in den letzten 12 Monaten gestaltet war.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
B28	Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B29	Ich kann häufig wegen zu viel Arbeit nicht oder verspätet in die Pause gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B30	Bei meiner Arbeit wird oft ein hohes Arbeitstempo verlangt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei den nächsten Fragen geht es um die Bedeutung Ihrer beruflichen Erfahrungen für die Arbeit während der letzten 12 Monate.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
B22	Aufgrund meiner Berufserfahrung fällt mir die Lösung von Problemen im Arbeitsalltag leicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B23	Meine Berufserfahrung hilft mir, neue berufliche Herausforderungen besser zu bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B24	Was ich bisher gelernt habe, ist hilfreich und nützlich für meine Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei den folgenden Fragen interessieren uns Ihre Erfahrungen mit Ihren Kolleginnen/Kollegen und Ihrer/Ihrem direkten Vorgesetzten in den letzten 12 Monaten.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
B16	Wenn ich eine Arbeitsaufgabe gut gelöst habe, bekomme ich ein positives Feedback von meiner/m Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B17	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter teilt mir mit, wenn sie/er mit meiner Leistung insgesamt zufrieden ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B18	Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter bestätigt mich häufig in meiner Arbeitsweise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B19	Wenn ich eine Arbeitsaufgabe gut gelöst habe, bekomme ich ein positives Feedback von meinen Kolleginnen/meinen Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B20	Meine Kolleginnen/Meine Kollegen teilen mir mit, wenn sie mit meiner Leistung insgesamt zufrieden sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B21	Meine Kolleginnen/Meine Kollegen bestätigen mich häufig in meiner Arbeitsweise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Es geht nun um das Thema „Fort- und Weiterbildung“ in Ihrem Unternehmen bezogen auf die letzten 12 Monate.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
c1	Das Unternehmen erwartet von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie ihr Wissen immer auf dem neuesten Stand halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c2	Das Unternehmen erwartet von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie ihre Fähigkeiten weiterentwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c3	Das Unternehmen fordert Lernbereitschaft von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Teilnahme an Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung ...		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
c4	... hilft mir bei der Übernahme neuer Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c5	... eröffnet mir Chancen, in anderen Bereichen des Unternehmens zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c6	... verbessert meine Möglichkeit, innerhalb des Unternehmens meine Stelle zu wechseln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c7	Die Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung sind auf meine aktuelle Tätigkeit abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c8	Die Inhalte der Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung sind nützlich für meine Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c9	Was ich im Training lerne, kann ich in meiner täglichen Arbeit verwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c10	Die Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung eröffnen mir langfristige berufliche Perspektiven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c11	Die Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung sind auf meine berufliche Entwicklung im Unternehmen abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c12	Durch die Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung werde ich auf meine berufliche Entwicklung im Unternehmen vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c13	Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich neue Fähigkeiten auch anwenden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c14	Wenn ich etwas Neues gelernt habe, kann ich auch Aufgaben übernehmen, bei denen das Gelernte nützlich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c15	Neu Gelerntes kann ich gut in meine Arbeit einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei folgenden Fragen geht es darum, wie viel Zeit Sie in den <u>letzten 12 Monaten</u> auf unterschiedliche Weise mit Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung verbracht haben.	
F ₁ Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten in Seminaren/Trainings im Rahmen Ihrer Arbeitszeit verbracht?	_____ Stunden
F ₂ Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten in Seminaren/Trainings im Rahmen Ihrer Freizeit verbracht?	_____ Stunden
F ₃ Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten in Workshops zur beruflichen Entwicklung verbracht?	_____ Stunden
F ₄ Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten damit verbracht, sich an Ihrem Arbeitsplatz unterweisen oder anlernen zu lassen?	_____ Stunden
F ₅ Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten damit verbracht, Ihre Fähigkeiten durch selbständiges Lernen an Ihrem Arbeitsplatz zu verbessern (z.B. durch Ausprobieren neuer Methoden, Umsetzen von Handanweisungen, etc.)?	_____ Stunden
F ₆ Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten mit gezielt zeitlich begrenzten Projekteinsätzen verbracht, um so Ihre Fähigkeiten zu erweitern?	_____ Stunden
F ₇ Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten mit berufsbezogenem Lernen während Ihrer Arbeitszeit verbracht (z. B. durch Lesen von Fachliteratur oder von Handbüchern etc.)?	_____ Stunden
F ₈ Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten mit berufsbezogenem Lernen in Ihrer Freizeit verbracht (z. B. durch Lesen von Fachliteratur oder von Handbüchern etc.)?	_____ Stunden
F ₉ Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten mit computergestütztem Lernen verbracht (z.B. Lernangebote im Intranet, Lernsoftware, Arbeit mit computergestützten Simulationen)?	_____ Stunden

Die nächsten Fragen beziehen sich darauf, inwieweit Sie in den letzten 12 Monaten neue Ideen entwickelt und umgesetzt haben.	trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
In meinem Arbeitsumfeld ...					
H1 ... entwickle ich oft neue und kreative Ideen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H2 ... schlage ich neue Wege vor, um Ziele und Vorgaben zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H3 ... schlage ich neue Methoden vor, um Arbeitsaufgaben auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H4 ... räume ich Hindernisse aus, um meine Ideen umsetzen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H5 ... setze ich Ideen um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H6 ... organisiere ich mir, was ich brauche, um die Ideen umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H7 ... versuche ich, meine Vorgesetzte/meinen Vorgesetzten dafür zu gewinnen, mich bei der Umsetzung meiner Ideen zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H8 Wie viele Verbesserungsvorschläge haben Sie während der letzten 12 Monate eingereicht?	_____ Stück				
H9 Wie viel Zeit haben Sie in den letzten 12 Monaten mit der Mitarbeit an Innovations- und/oder Veränderungsprojekten verbracht?	_____ Stunden				

Die nächsten Fragen beziehen sich darauf, wie Sie Ihre Arbeitsleistung der letzten 12 Monate beurteilen.	trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
11 Ich engagiere mich auch bei Themen, die außerhalb meiner eigentlichen Aufgabe liegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Ich übernehme auch freiwillig Aufgaben, die nicht zu meinem eigentlichen Arbeitsgebiet gehören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Ich helfe anderen und unterstütze sie bei ihrer Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Ich trete für die Ziele unseres Unternehmens ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Ich stelle unser Unternehmen positiv nach außen dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Ich erledige meine Aufgaben erfolgreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Das Ergebnis meiner Arbeit entspricht den Anforderungen, die das Unternehmen an mich stellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Die Qualität meiner Arbeit entspricht den Erwartungen des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei den nächsten Fragen geht es um Veränderungen innerhalb Ihres Unternehmens, von denen Sie persönlich in den vergangenen 12 Monaten betroffen waren (z.B. größere Veränderungen wie Umstrukturierungen oder kleinere Veränderungen wie z.B. Einführung einer neuen Software oder neuer Arbeitsmittel).

Nehmen Sie sich bitte einige Minuten Zeit, um sich Veränderungen der letzten 12 Monate ins Gedächtnis zu rufen!

Die Veränderung(en) fand(en) statt im Zusammenhang mit: (Mehrfachnennungen sind möglich)	
<input type="checkbox"/>	Personalabbau
<input type="checkbox"/>	Fusion und Zusammenschluss
<input type="checkbox"/>	Strategischer Neuausrichtung (z.B. neue Produkte, neue Märkte, neue Kunden)
<input type="checkbox"/>	Veränderung der Unternehmensstruktur (z.B. neue Abteilung, veränderte Zuständigkeiten)
<input type="checkbox"/>	Anderen _____
Die Art der Veränderung(en) ging(en) einher mit: (Mehrfachnennungen sind möglich)	
<input type="checkbox"/>	Veränderten Prozessen, Abläufen
<input type="checkbox"/>	Veränderten Arbeitszeiten
<input type="checkbox"/>	Neuen Kollegen
<input type="checkbox"/>	Neuen Vorgesetzten
<input type="checkbox"/>	Veränderten Leistungsbeurteilungen
<input type="checkbox"/>	Veränderter Vergütung
<input type="checkbox"/>	Anderen _____

Die Veränderungen wirkten sich aus auf ...		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
D3	... die Arbeitsabläufe und –prozesse dieser Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4	... die Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D5	... die täglichen Routinen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die nächsten Fragen beziehen sich auf Ihre persönlichen Einstellungen gegenüber den Veränderungen der <u>vergangenen 12 Monate</u>.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
E4	Ich war durchaus zufrieden mit den Veränderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5	Es war mir wichtig, dass die Veränderungen umgesetzt wurden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E6	Bei den Veränderungen hatte ich ein gutes Gefühl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E7	Ich fühlte mich verpflichtet, auf die Veränderungen hinzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E8	Ich hätte mich schlecht gefühlt, wenn ich den Veränderungen ablehnend gegenüber gestanden hätte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E9	Ich empfand keine Verpflichtung, die Veränderungen zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E10	Um mich den Veränderungen zu widersetzen, stand für mich zu viel auf dem Spiel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E11	Ich hatte keine andere Wahl, als an den Veränderungen teilzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E12	Es wäre zu riskant gewesen, sich offen gegen die Veränderungen auszusprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Folgende Fragen beziehen sich auf die Veränderung(en), die Sie in den <u>vergangenen 12 Monaten</u> in Ihrem Unternehmen erlebt haben.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
D6	Durch die Veränderungen wurde meine Abteilung weniger effektiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D7	Die Veränderungen riefen Probleme für meine Abteilung hervor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D8	Die Veränderungen haben meiner Abteilung geschadet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D9	Ich habe angemessene Informationen über die anstehenden Veränderungen erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D10	Ich konnte mich bei der Umsetzung der vorgeschlagenen und nun durchgeführten Veränderungen einbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bei den nächsten Fragen geht es jetzt um
allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem
Unternehmen!**

Im Folgenden geht es um Ihre generelle Einstellung zu Veränderungen.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teil- weise zu		trifft vollständig zu
E13	Grundsätzlich sind Veränderungen etwas Gutes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E14	Immer wenn sich in meinem Leben eine feste Routine herausbildet, suche ich nach Wegen, diese zu ändern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E15	Ich mag Abwechslung und Veränderungen in meinem täglichen Ablauf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E16	Wenn man mir sagen würde, dass Arbeitsweisen grundsätzlich geändert werden, würde ich mich vermutlich gestresst fühlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E17	Wenn ich über eine Änderung in der Planung informiert werde, bin ich ein wenig angespannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E18	Wenn die Dinge nicht planmäßig laufen, stresst mich das sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E19	Das Ändern von Plänen scheint mir wirklich Mühe zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E20	Wenn ich mir einmal etwas vorgenommen habe, ist es unwahrscheinlich, dass ich meine Meinung noch einmal ändere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E21	Ich ändere oft meine Meinung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E22	Meine Ansichten bleiben über längere Zeiträume hinweg gleich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im Folgenden geht es um Ihre Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzustellen.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
G ⁵	Ich bin in der Lage, ohne große Umstände umzuschalten und auf unvorhergesehene oder unerwartete Ereignisse zu reagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ⁶	Es gelingt mir gut, Pläne, Ziele, Aktionen und Prioritäten effektiv anzupassen, um sich verändernde Situationen zu bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ⁷	Ich lasse mich durch Unsicherheit oder Unklarheit nicht lähmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ⁸	Ich tue alles, was notwendig ist, um mein Wissen und meine Fähigkeiten auf dem aktuellen Stand zu halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ⁹	Ich lerne schnell und kompetent neue Methoden oder wie ich bisher nicht beherrschte Aufgaben erfüllen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ¹⁰	Ich sehe Änderungen in den Arbeitsanforderungen voraus und suche mir ein Training, das mich auf diese Änderungen vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ¹¹	Ich bin bereit, anderen zuzuhören, ihre Ansichten zu berücksichtigen und meine eigene Meinung zu ändern, wenn es angemessen ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ¹²	Ich bin offen und akzeptiere negatives oder entwicklungsbezogenes Feedback bezüglich meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ¹³	Ich entwickle arbeitsfähige Beziehungen zu Menschen mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zum jetzigen Zeitpunkt ...		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
G ¹	... stimmen meine Fähigkeiten und die Anforderungen meines Jobs überein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ²	... bin ich gut für meinen Job qualifiziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ³	... stimmen meine persönlichen Werte mit denen des Unternehmens überein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ⁴	... setze ich mich für die Unternehmensziele ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die nächsten Fragen beziehen sich darauf, wie Sie Ihre Fähigkeiten einschätzen, Neues zu lernen.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
E1	Ich bin sicher, dass ich meine berufsbezogenen Fähigkeiten kontinuierlich verbessern kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2	Ich traue mir zu, bei einem Training neue berufsbezogene Fähigkeiten zu erwerben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3	Ich kann jederzeit bei der Arbeit Neues dazu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Folgende Fragen beziehen sich darauf, wie Sie Veränderungen einschätzen, die in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen stattfanden.		trifft überhaupt nicht zu		trifft teilweise zu		trifft vollständig zu
D11	Trotz Hindernissen wurden die Veränderungsprojekte konsequent umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D12	Bisher sind die Ziele von Veränderungsprojekten meist auch erreicht worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D13	Die bisherigen Veränderungsprojekte haben sich durch eine klare Vorgehensweise ausgezeichnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

B Curriculum Vitae

Persönliche Daten		Beate Molter geboren am 05.03.1963 in Gronau 2 geschieden 2 Kinder (21 & 15 Jahre) wohnhaft Schillerstr. 25b in 68789 St. Leon-Rot
Beruflicher Werdegang		
	Seit 06.2009	Jugendhilfeeinrichtung Stift Sunnisheim Sinsheim Dipl.-Psychologin
	10.2007 – 03.2009	Institut für Sonderpädagogik der Pädagogischen Hochschule Heidelberg Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin für Psychologie in sonderpädagogischen Handlungsfeldern
	07.2005 - 10.2007	Abteilung für Stimm- und Sprachstörungen sowie Pädaudiologie der Universitätsklinik Heidelberg Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt zum Zusammenhang von Sprachentwicklungsstörungen und Störungen des Schriftspracherwerbs
	11.2005 - 11.2007	Psychologisches Institut der Universität Heidelberg Wissenschaftliche Mitarbeiterin im DFG-Projekt „Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung für Innovations- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“
	10.2004 - 03.2008	Akademie der Gesundheitsberufe Heidelberg gGmbH, Schule für Logopädie am Universitätsklinikum Heidelberg Dozentin für Psychologie
	09.2003 & 10.2003	BASF Ludwigshafen Dipl.-Psychologin in freier Mitarbeit Durchführung eines Projekts zur Erstellung von Qualifizierungs- handbüchern für Chemieanlagen
	2002 - 2003	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 12monatige Tätigkeit als Tutorin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie Durchführung von Projektseminaren
	1999 – 2000	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg wissenschaftliche Hilfskraft in der

		Abteilung Sozialpsychologie
	1993 – 1999	Bilfinger & Berger (jetzt bebit GmbH) Mannheim Organisationsprogrammiererin für Buchhaltungsprogramme der Baubranche
	1987 – 1993	IMS Data GmbH Frankfurt Organisationsprogrammiererin für Programme zur Verwaltung pharmazeutischer Produkte
Berufliche Bildung		
Hochschulbildung		
	1998 – 2003	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg Studiengang: Psychologie abgeschlossen mit Diplom (Abschlussnote 1,4)
	1983 – 1985	Fachhochschule Wiesbaden Studiengang: Innenarchitektur
Ausbildung		
	1986 - 1987	Computer-Bildungs-Institut GmbH Wiesbaden Ausbildungsgang: Organisationsprogrammierung
Schulbildung		
	1974 – 1982	Gymnasium am Mosbacher Berg Wiesbaden
	1973 – 1974	Städtisches Gymnasium an der Gartenstraße Rheydt
	1969 – 1973	Grundschule Rheydt

C Publikationsverzeichnis

Betsch, T., Haberstroh, S., **Molter B.** & Glöckner, A. (2004). Oops, I did it again-relapse errors in routinized decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 62-74.

Stegmaier, R., Noefer, K., **Molter, B.** & Sonntag, Kh. (2006). Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung für die innovative und adaptive Leistung älterer Berufstätiger. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60, 246-255.

Noefer, K., Stegmaier, R., **Molter, B.** & Sonntag, Kh. (2008). Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit als Mediator für den Zusammenhang von Feedback und Ideenimplementierung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 1-9.

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2008). Autonomie und Commitment to change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, 27-36.

Noefer, K., Stegmaier, R., **Molter, B.** & Sonntag, Kh. (2009). A great many things to do and not a minute to spare: Can feedback from supervisors moderate the relationship between skill variety, time pressure and employees' innovative behavior? *Creativity Research Journal* 21, 384 – 393.

Noefer, K., Stegmaier, R., **Molter, B.** & Sonntag, Kh. (2009). Innovatives Verhalten über die Altersspanne: Effekte von Feedback, Unterstützung der horizontalen Mobilität und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8, 1-12.

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2011). A different perspective on the link between job autonomy and job performance: Why different fits play a mediating role. *Human Performance* (submitted).

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2011). „Wer rastet der rostet“: Adaptive Leistung will geübt sein. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (submitted).

Originalbeitrag als Buchkapitel

Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2007). Förderung innovativen Verhaltens in Unternehmen. In J. Zumbach & H. Mandl (Hrsg.), *Fallbuch Pädagogische Psychologie: Lehr- und Lernpsychologie* (S. 237-242). Göttingen: Hogrefe.

Kongressbeiträge

Molter, B., Noefer, K., Stegmaier, R., Sonntag, Kh. (2007). Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung für die innovative Leistung älterer Berufstätiger. Workshop auf dem Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaften in Magdeburg.

Stegmaier, R., **Molter, B.**, Noefer, K. & Sonntag, Kh. (2007). Resistance to change as a moderator of the relationship between job design and older employees' innovative work behaviour. Vortrag auf dem XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology, Stockholm, Sweden.

Noefer, K., **Molter, B.**, Stegmaier, R. & Sonntag, Kh. (2007). Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit als Mediator für den Zusammenhang von Merkmalen der Personalentwicklung mit der Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Arbeitsgruppenvortrag auf der 5. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Trier.

D Erklärung**Erklärung gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. b) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften:**

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und die Zitate gekennzeichnet habe.

Erklärung gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. c) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften:

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation in dieser oder einer anderen Form nicht anderweitig als Prüfungsarbeit verwendet oder einer anderen Fakultät als Dissertation vorgelegt habe.

Name, Vorname _____

Datum, Unterschrift _____