

Koch, Volker; Zunk, Bernd M.

## Research Report

# Persönliche Motivation von EinkäuferInnen im Business-to-Business Umfeld: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als Schlüsselfaktoren

BWL Schriftenreihe, No. 27

## Provided in Cooperation with:

Graz University of Technology, Institute of Business Economics and Industrial Sociology

*Suggested Citation:* Koch, Volker; Zunk, Bernd M. (2021) : Persönliche Motivation von EinkäuferInnen im Business-to-Business Umfeld: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als Schlüsselfaktoren, *BWL Schriftenreihe*, No. 27, ISBN 978-3-85125-858-5, Technische Universität Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, Graz, <https://doi.org/10.3217/978-3-85125-858-5>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/258992>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

 BWL

## **BWL Schriftenreihe**

Herausgeber: O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Persönliche Motivation von EinkäuferInnen  
im Business-to-Business Umfeld

Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit  
als Schlüsselfaktoren

# Impressum

## **BWL Schriftenreihe Nr. 27**

Persönliche Motivation von EinkäuferInnen im Business-to-Business Umfeld: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als Schlüsselfaktoren  
Graz 2021

## **Medieninhaber**

Technische Universität Graz  
Für die Gestaltung und Inhalte verantwortlich:  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

## **Herausgeber**

O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

## **Autoren**

Dipl.-Ing. Dr. techn. Volker Koch  
Assoc. Prof. Priv.-Doz. DDipl.-Ing. Dr. techn. Bernd Markus Zunk

## **Layout, Satz**

Dipl.-Ing. Dr. techn. Volker Koch  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Working Group „Industrial Marketing, Purchasing and Supply Management“  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

## **Verlag**

Verlag der Technischen Universität Graz  
Technikerstraße 4  
8010 Graz  
<https://www.tugraz-verlag.at/>  
Kontakt: [verlag@tugraz.at](mailto:verlag@tugraz.at)

ISBN 978-3-85125-858-5  
DOI 10.3217/978-3-85125-858-5



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

© Technische Universität Graz 2021

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Literaturübersicht</b> .....	<b>8</b>
2.1 Konstrukte: Bedürfnis – Motiv – Motivation.....	8
2.2 Motivationstheorien im Kontext des Einkaufs: Eine Auswahl.....	10
2.2.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg et al. ....	11
2.2.2 Selbstbestimmungstheorie der Motivation (SDT) nach Ryan & Deci .....	13
<b>3 Studiendesign</b> .....	<b>19</b>
3.1 Stichprobe der quantitativen Umfrage .....	19
3.2 Aufbau des Erhebungsinstruments .....	19
<b>4 Ergebnisse</b> .....	<b>22</b>
4.1 Faktorenanalyse.....	22
4.2 Reliabilitätsanalyse .....	24
<b>5 Zusammenfassung</b> .....	<b>28</b>
<b>Literaturquellen</b> .....	<b>29</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Prozentuelles Auftreten der first-level Faktoren (Herzberg et al. 1967).....	12
Abbildung 2-2: Zustände der Zufriedenheit (Weinert 2004).....	13
Abbildung 4-1: Ausprägungen der Schlüsselfaktoren der EinkäuferInnen der Stichprobe .....	26

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Items der arbeitsbezogenen Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT.....	16
Tabelle 3-1: Fragengruppe 5: Motivation .....	20
Tabelle 3-2: Items der Motivation .....	21
Tabelle 4-1: Erklärte Gesamtvarianz der Motivation .....	22
Tabelle 4-2: Kommunalitäten Motivation.....	23
Tabelle 4-3: Rotierte Komponentenmatrix: Motivation.....	23
Tabelle 4-4: Reliabilitätsanalyse der Motivation .....	25
Tabelle 4-5: Korrigierte Reliabilitätsanalyse der Skala soziale Eingebundenheit .....	25
Tabelle 4-6: Skalenkennwerte der Dimensionen der Motivation.....	26
Tabelle 4-7: Korrelationskoeffizienten der Skalen Motivation .....	26
Tabelle 4-8: Skalenkennwerte des Konstrukts „Motivation“.....	27

# Vorwort

In einer globalisierten Welt sind die Wertschöpfungsketten und besonders der Einkauf bzw. die Beschaffung von Produktionsfaktoren stark voneinander abhängig. Dies setzt einerseits entsprechende Beschaffungsstrategien, aber auch kompetente und motivierte Personen, die die Beschaffung ausrichten und umsetzen, voraus. In der Vergangenheit wurde allerdings die Beschaffung in der betriebswirtschaftlichen Forschung eher stiefmütterlich behandelt.

Die Hebelwirkung des Einkaufs birgt eine der wichtigsten Möglichkeiten der Ergebnisverbesserung für Unternehmen. In wirtschaftlich guten Zeiten kommt es durch hohe Nachfragen zur Verknappung von Beschaffungsgütern. Nur gute Lieferantenbeziehungen können hier eine ausreichende Versorgung sicherstellen. Dauerhaft gute Lieferantenbeziehungen aufzubauen, erfordert spezielle Kompetenzen und vor allem motivierte EinkäuferInnen. Gleichzeitig entwickeln sich Einkaufsorganisationen von der reinen Bestellabwicklung in Richtung Supply Management bis hin zum Wertschöpfungsmanagement. Dementsprechend herausfordernde Anforderungen werden an zukünftige Einkaufsabteilungen gestellt. Dies bedeutet, dass Personen, die im Einkauf tätig sind, einer Vielzahl neuer Herausforderungen gegenüberstehen, die eine Reihe von Kompetenzen erfordern, aber auch die entsprechende Motivation benötigen, um den Anforderungen gerecht werden zu können.

An dieser Stelle ist es interessant welche Motivationsprofile EinkäuferInnen aufweisen und welche Schlüsselfaktoren diese Motivation beschreiben. Gerade in diesem Gebiet zeigt sich ein erheblicher Forschungsbedarf, der aus verschiedensten Literaturquellen, aber auch aus praktischer Sicht in Unternehmen hervorgeht.

Abschließend wird noch darauf hingewiesen, dass sich die vorliegenden ausgewählten Inhalte dieser „BWL Schriftenreihe Nr. 27“ auf das im Verlag der Technischen Universität Graz herausgegebene Buch mit dem Titel „Anforderungsprofil von EinkäuferInnen im B2B Umfeld“ beziehen und aus diesem entnommen sind.

Graz, im November 2021



O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

# 1 Einleitung

Personen im Einkauf, welche die Einkaufsaufgabe in Organisationen wahrnehmen, gehören sowohl in öffentlichen als auch privaten Unternehmen zu den wichtigsten Funktionen. Der Wertschöpfungsanteil wird in hohem Maße in Einkaufsabteilungen erzielt (Porter 1996; Bach et al. 2017; Kleemann und Glas 2017). So können Einkaufsabteilungen kurzfristige finanzielle Ziele verfolgen als auch zum langfristigen finanziellen Unternehmenserfolg beitragen (Spekman et al. 1994). Immer wesentlicher wird die Abstimmung der Verkaufsstrategien auf die Entwicklung der Einkaufsfunktion im business-to-business (B2B) Bereich (Paesbrugge et al. 2017, Zunk und Sadei 2015).

Einfluss auf den Erfolg des Einkaufs hat das Management sowohl bei der „richtigen“ Personalauswahl als auch die Ausbildung, die Kompetenz und Persönlichkeit von Menschen und deren Motivation (Zunk et al. 2013, Zunk 2013). Ein breites Spektrum an wissenschaftlichen Publikationen und Praxisberichten zeigt, dass es weiteren Forschungsbedarf im Bereich der Kompetenzen und Motivation (Birou et al. 2016) von EinkäuferInnen gibt. Die Rolle des Einkaufs wird als eine wesentliche in der Forschung darstellt und handelnden Personen spezielle Kompetenzen für anspruchsvollen Aufgaben zugeschrieben.

Diese Schriftenreihe hat das übergeordnete Ziel, auf Basis wissenschaftlicher Literatur und empirischer Untersuchungen bezüglich der Motivationen von Personen im Einkauf in Unternehmen dazu beizutragen, die wichtigsten „Motive und die beeinflussenden Schlüsselfaktoren“ auf Basis der vorhandenen Theorien zu testen.

Das Betrachtungsfeld Motivation wird in dieser Forschungsarbeit untersucht um einen Grundstein zu legen um in weiterer Folge einen Zusammenhang zwischen Motivation und persönlichen Erfolg von EinkäuferInnen herstellen zu können. Dabei wird auf die Ergebnisse der Literatur zurückgegriffen, die bestätigt, dass es einen Zusammenhang zwischen motivierten und erfolgreichen Personen im Beruf gibt (Coccia 2019). Dunifon und Duncan (1998) fanden heraus, dass Orientierung an Herausforderungen und Selbstmotivation im Zusammenhang zu höheren Gehältern stehen und damit auch mit einem erfolgreicherem Berufsleben einhergehen (Dunifon und Duncan 1998). Manzoor (2011) zeigt in seiner Studie, dass motivierte MitarbeiterInnen stärker im Interesse der Unternehmen arbeiten (Manzoor 2011). Becchetti et al. (2013) fanden mit der Motivations-Produktivitäts Hypothese heraus, dass motivierte ArbeiterInnen mehr verdienen und schließen daraus auf eine höhere Produktivität (Becchetti et al. 2013).

## **Zielsetzung dieser Forschungsarbeit**

Diese empirische Forschungsarbeit hat das übergeordnete Ziel, die zugrundeliegende Forschungsfrage zu beantworten. Entsprechend der Ausführungen der vorhergegangenen Erläuterungen ergibt sich eine forschungsleitende Fragestellung. Diese ist die Basis für diese Forschungsarbeit und wird im empirischen Teil beantwortet.

*Welche Ausprägungen haben die Schlüsselfaktoren Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit bei EinkäuferInnen im Business-to-Business Umfeld?*

Die drei Schlüsselfaktoren (psychologische Grundbedürfnisse: Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit) der Selbstbestimmungstheorie der Motivation (engl.: Self-Determination Theory (SDT)) beeinflussen die Motivation für ein bestimmtes Verhalten (Ryan und Deci 2000).

In der Literatur sind breite Untersuchungen im Feld des Einkaufs (Koch 2019, Zunk und Schiele 2011) und speziell auch Motivationsfaktoren von EinkäuferInnen in Unternehmen durchgeführt worden. Diese Forschungsarbeit soll dazu beitragen, literaturgeleitet und anhand einer empirischen Studie die drei Schlüsselfaktoren praxisrelevant zu validieren. Dabei soll mit Hilfe einer Analyse die vorhandene Literatur strukturiert werden. Das Ergebnis wird mittels einer empirischen Untersuchung (quantitativen Studie) ermittelt, um schlussendlich die Ausprägungen der drei Schlüsselfaktoren bei EinkäuferInnen im Unternehmen darzustellen.

Diese Studie ist eine erweiterte und vor allem weitaus detailliertere Darstellung deren Kernaussagen in Koch (2021) publiziert wurden (Koch, 2021).



## 2 Literaturübersicht

Dieser Abschnitt stellt motivationsrelevante Begriffe in den Mittelpunkt wobei folgend nur auf ausgewählte Begriffe eingegangen wird. Um in weiterer Folge mit dem Begriff Motivation arbeiten zu können, werden die Begriffe Bedürfnis, Motiv und Motivation abgegrenzt.

### 2.1 Konstrukte: Bedürfnis – Motiv – Motivation

#### Bedürfnis

Mayer (2011) sieht die Bedürfnisse eines Menschen im direkten Zusammenhang mit dessen Motivation. Die zwei Begriffe Motiv und Bedürfnis werden oft als Synonyme gesehen, jedoch gibt es hier einen wichtigen Unterschied. Bedürfnisse bringen den Menschen dazu, einen gefühlten oder auch tatsächlich vorhandenen Mangelzustand zu beseitigen (Mayer 2011). Der Mensch wird also dazu gebracht, eine Handlung zur Beseitigung des Missstandes auszuüben. Motive hingegen sind den Bedürfnissen nachgeordnet. Motive wie Macht, Ehrgeiz, Leistung etc. bestimmen das menschliche Verhalten. Um schlussendlich wirklich zufrieden zu sein, muss eine Person die eigenen Bedürfnisse befriedigen und versuchen, diesen Zustand, in welchem man an den äußeren Gegebenheiten nichts auszusetzen hat, beizubehalten (Kafner 1990).

#### Motiv

Freud sah in seinen psychoanalytischen Triebtheorien (ca. 1900 - 1920) Motive, aus inneren, biologischen Energiequellen, von den Trieben gespeiste und durch kulturelle Gegebenheiten umgelenkte, Reizungen. Lorenz und Tinbergen verstanden in den von ihnen ausgearbeiteten biologischen Instinkttheorien (ca. 1940 - 1960) unter Motiven noch in den Genen verankerte, festgelegte innere Impulse, die bei einer Reizung automatisch ablaufen (Bliesener 2009).

Sprenger (2014) sieht in Motiven den Grund, warum ein Mensch ein gewisses Verhalten an den Tag legt. Sie leiten sich nach dem Verlangen eines Menschen ab, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Wenn nun also ein gewisses Bedürfnis im Menschen vorhanden ist, sind Motive dafür verantwortlich, dass dieser eine zielgerichtete Handlung ausübt. Des Weiteren können Motive noch nach der Ursache der Bedürfnisbefriedigung eingeteilt werden. So gibt es einerseits intrinsische Motive, die die Bedürfnisse des Menschen durch die ausgeübte Tätigkeit selbst befriedigen. Im Gegensatz dazu stehen extrinsische Motive, welche nur durch äußere Anreize, wie Geld, erfüllt werden können (Sprenger 2014).

Nerdinger (2003) meint, dass versucht wird einen, für sich selbst erstrebenswerten Zustand zu erreichen. Im Umkehrschluss bedeutet dies auch, dass durch die Handlung eines Menschen auch Rückschlüsse über dessen Motive gezogen werden können (Nerdinger 2003).

#### Motivation

Im Wortschatz des täglichen Sprachgebrauches existieren zahlreiche Wörter, die Formen der Motivation bezeichnen und jedem Laien vertraut sind. Thomae (1965) zählt u.a. Ansporn, Bemühung, Bereitschaft, Drang, Entschluss, Initiative, Interesse, Lust, Sehnsucht, Sucht, Verlangen und Zwang auf. Diese nichtwis-

senschaftlichen Begriffe deuten nicht nur auf Motivation hin, sondern beschreiben und bewerten auch eine Situation (Thomae 1965).

Die Bezeichnung Motivation stammt vom lateinischen Verb *movere* (bewegen, antreiben) ab (Duden - Die deutsche Rechtschreibung 2014).

Bliesener (2009) definiert Motivation wie folgt: „[...] Allgemein die Gesamtheit der in einer Handlung wirksamen Motive, die ein Verhalten aktivieren, richten und regulieren. In der Psychologie [...] die Handlungsbereitschaft ein Bedürfnis, z.B. Hunger oder Durst, zu befriedigen oder ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Im Gegensatz zum Motiv ist Motivation keine Disposition, sondern ein aktueller psychischer Vorgang.“ (Bliesener 2009)

Heute ist Motivation ein Begriff, der Einzug in viele Lebensbereiche gefunden hat und Menschen tagtäglich beschäftigt. Nicht nur im Selbst- und Fremdmanagement ist Motivation ein Kernthema, auch die Lernpsychologie, Marketing, Einkauf und Verkauf, Psychopathologie und Medizin finden sich als Anwendungsfelder der Ergebnisse aus der Motivationsforschung wieder (Bliesener 2009). Dabei ist das Thema der Motivation vor allem im Arbeitsleben eines der meist beachteteten und zugleich widersprüchlichsten Themen (Bauer 2017).

Von Rosenstiel (1988) stellt fest, dass der Begriff „Motivation“ in der Psychologie sowohl zur Erklärung von beobachtbarem Verhalten (Erklärungsbegriff), als auch von erlebtem Verhalten (Erlebnisbegriff) verwendet wird. Motivation ist also Erklärungsbegriff, wenn das Verhalten für jeden sichtbar ist und objektiv beurteilt werden kann. Ein Erlebnisbegriff ist es dann, wenn eine Situation subjektiv wahrgenommen werden kann, z.B. die Befindlichkeit einer Person oder das Gefühl von Hunger (Von Rosenstiel 1988). Kauffeld und Schermuly (2014) sehen in der Motivation das Produkt von Anreizen und Motiven (Kauffeld und Schermuly 2014). Hohenberger und Spörrle (2013) meinen, dass die Motivation das Zusammenwirken von den Merkmalen einer Situation (Anreize) und den Beweggründen für das Verhalten einer Person (Motive) darstellt (Hohenberger und Spörrle 2013).

Albs (2005) versucht Motivation anhand eines Damms zu erklären. Jeder Damm schützt im Falle eines Hochwassers die Bevölkerung vor Überschwemmungen. Wird der Wasserdruck zu groß, weicht der Damm auf und bricht schließlich. Dies führt zu einer akuten Gefahr für die dahinter lebenden Personen. Auch Motivation hat eine Schutzfunktion, denn sie schützt vor externen Einwirkungen. Werden die Störeinflüsse zu groß, lässt die Motivation einer Person nach und bei Erreichen einer Grenze gibt die Person auf. Analog zur Größe eines Damms, der anhand der zu erwartenden Wassermassen zu dimensionieren ist, ist auch die Motivation jeder Person unterschiedlich groß und abhängig von den persönlichen Vorstellungen und Ziele (Albs 2005).

### **Intrinsische Motivation**

Unter intrinsischer Motivation versteht man jene Art von Motivation, bei der eine Person durch die reine Freude an der Tätigkeit selbst angeregt ist, jener Tätigkeit nachzugehen (Ryan und Deci 2000). Folglich kann man daraus schließen, dass bei Vorhandensein intrinsischer Motivation keinerlei weiteren äußeren Anreize notwendig sind, um die Motivation zu erhöhen (Davis et al. 1992). Deci und Ryan (1975) vertreten die Meinung, dass bei einer Steigerung des Gefühls der Kompetenz und der Selbstbestimmung, auch die intrinsische Motivation gesteigert wird. Weiters führten sie ein Experiment durch, bei der eine Gruppe von StudentenInnen dafür bezahlt wurde, sich mit einem Puzzle zu beschäftigen, während eine zweite Gruppe keinerlei Kompensation erhielt. Das Ergebnis zeigt, dass die zweite Gruppe wesentlich mehr Zeit mit dem Puzzle ver-

brachte (Deci und Ryan 1975). Waterman et al. (2008) kamen in einer Studie zu dem Erkenntnis, dass intrinsisch motivierende Tätigkeiten von den ProbandInnen als interessanter und wertvoller eingestuft wurden (Waterman et al. 2008).

## **Extrinsische Motivation**

Unter extrinsischer Motivation ist jene Motivation gemeint, bei der nicht die Tätigkeit an sich, sondern der von ihr zu erwartende Ausgang, etwa eine Belohnung, den Handlungswillen einer Person bestimmt (Ryan und Deci 2000). Nach Davis et al. (1992) ist für die extrinsische Motivation maßgebend, wie nützlich die Tätigkeit ist um zu einer Belohnung zu kommen (Davis et al. 1992). Benabou und Tirole (2003) stellten fest, dass Belohnungen zwar kurzfristig zu einer Erhöhung der Motivation führen, aber auf lange Sicht gesehen die Motivation senken. Das heißt, dass solche Maßnahmen den gegenteiligen Effekt erzielen können, wenn die extrinsische Motivation auf Kosten der intrinsischen Motivation erhöht wird (Benabou und Tirole 2003).

Zu beachten ist, dass Koestner und Losier (2002) festgestellt haben, dass es Bereiche gibt in denen extrinsische Motivation besser funktioniert als intrinsische Motivation, nämlich jene, bei der die Tätigkeit zwar uninteressant ist, nichtsdestotrotz aber ein hohes Maß an Disziplin und Willen benötigt (Koestner und Losier 2002).

## **2.2 Motivationstheorien im Kontext des Einkaufs: Eine Auswahl**

Die Erfassung der Motivation von Personen beschäftigt ForscherInnen schon Jahrzehnte. In diesem Kapitel wird im speziellen auf die Motivation bei EinkäuferInnen eingegangen.

Pagell et al. (1996) setzen bei ihren Ausführungen um SpezialistInnen im Einkaufsbereich zu motivieren vor allem auf externe Faktoren. Die drei Teile ihrer Theorie zur Motivation sind dabei die Erwartungstheorie, die Stärkungstheorie und die Fairnesstheorie. Der größte Anreiz stellt dabei die Bezahlung dar. Ein Ansatz um Angestellte zu besserer Leistung zu führen ist die Umstellung von einem jobbasierten Gehalt (Bezahlung nach Position) zu einem skill-basierten Gehalt (Bezahlung nach erworbenen Fähigkeiten). Der Grund hierfür ist, dass in flachen Unternehmenshierarchien die Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt sind, was zu einer Demotivation der Angestellten führen könnte. Weiters führt es zu höherer Flexibilität, geringerer Arbeitsabwesenheit, und das Angestellte besser den Wert ihrer Arbeit erkennen. Neben diesem fixen Basisgehalt gibt es natürlich auch noch leistungsbezogene Entgelte. Dabei ist aber zu achten, dass die Ziele des Einkaufs mit denen des Unternehmens in Einklang sind.

Giunipero et al. (2005) stellten fest, dass EinkäuferInnen ein hohes Maß an Selbstmotivation besitzen müssen. Unter Selbstmotivation wird dabei das konstante Streben nach Excellence verstanden. Da EinkäuferInnen ständig auf Kostenreduzierungen und auf das Weiterentwickeln von Zulieferbeziehungen achten müssen, benötigen viele Aufgaben in diesem Bereich selbst getriebenen Ansatz und einen starken Willen. Weiters wurde von den AutorInnen eine Befragung unter EinkäuferInnen durchgeführt um die Annahme zu überprüfen, dass erfolgreiche EinkäuferInnen dieselben Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen wie erfolgreiche UnternehmerInnen. Dabei landete interne Motivation an dritter Stelle, hinter Planung und Verhandlungsgeschick. EinkäuferInnen waren der Meinung, dass sie mehr arbeiten würden als andere Personen in ihrer Organisation und auch ehrgeiziger wären.

Vörösmarty et al. (2011) richteten ihren Fokus auf nachhaltige Einkaufsstrategien. Sie entwickelten so ein Framework, dass die Motivation von Unternehmen nachhaltige Einkäufe zu tätigen, offenlegt und strukturiert.

Das Hauptaugenmerk war dabei welche Arten von Motivation EinkäuferInnen antreiben (Vörösmarty et al. 2011).

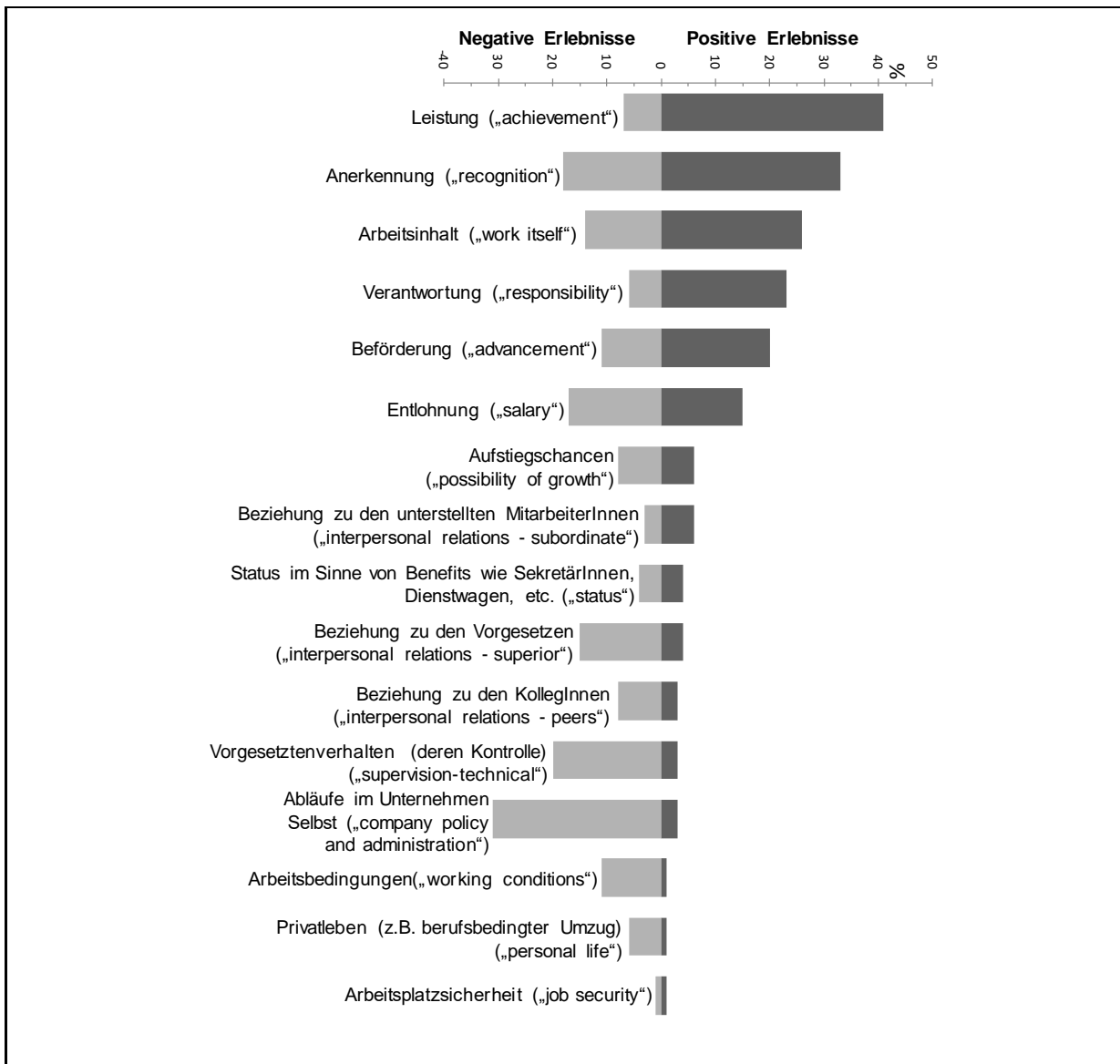
Lysons und Farrington (2006) bringen die Idee von Key Performance Indicators (KPI) ein. Mit KPIs können zum Beispiel Lieferpünktlichkeit oder durchschnittliche Qualität gemeint sein. Diese Indikatoren können zu Benchmarks abgeleitet werden um die Performance von EinkäuferInnen und ZuliefererInnen zu überprüfen und zu vergleichen. Dies führt dazu, dass die Motivation die gewünschten Benchmarks zu erreichen oder zu übertreffen, erhöht wird.

Motivationstheorien versuchen das Verhalten und die Motive der Menschen zu erklären und beschäftigt Forschende schon Jahrzehnte. Das Verhalten hat Einfluss auf viele Faktoren im privaten sowie im beruflichen Kontext. Im Folgenden werden zwei ausgewählte Theorien zur wissenschaftlichen Beschreibung und Erfassung der Motivation vorgestellt.

### **2.2.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg et al.**

Herzberg et al. (1967) befragten in neun Unternehmen der Maschinen- und Metallindustrie rund 200 IngenieurInnen und BuchhalterInnen nach Erfahrungen in Ihrem Berufsleben. Konkret fragten sie nach Erlebnissen, die ihnen besonders positiv oder negativ in Erinnerung geblieben sind (Herzberg et al. 1967).

Sie stellten zu dem beschriebenen Ereignis eine Reihe von Fragen und wiederholten anschließend den Fragebogen mit einem konträren Ereignis, d.h. falls das erste Erlebnis positiv war, musste das nun folgende negativ sein und vice versa. Bei der Auswertung der Gespräche suchten Herzberg et al. explizit nach den Einflüssen, die für das beschriebene Verhalten verantwortlich waren. Sie unterscheiden dazu in „first-level“ Faktoren und „second-level“ Faktoren. Während die first-level Faktoren jene objektiv wahrnehmbaren Einflüsse sind, die die ProbandInnen selbst als Ursache für ihre erlebten Gefühle nannten, sind die second-level Faktoren die subjektiven Bedürfnisse und Wahrnehmungen der Personen in der jeweiligen Situation. Diese sind abhängig davon, wie tief die ProbandInnen in ihr Inneres blicken lassen bzw. wie viel sie preisgeben (Herzberg et al. 1967).



**Abbildung 2-1: Prozentuelles Auftreten der first-level Faktoren (Herzberg et al. 1967)**

Abbildung 2 1 zeigt das prozentuelle Vorkommen der first-level Faktoren in den Erlebnissen der ProbandInnen. Auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass die Faktoren, die sich positiv auswirken, von der Arbeit selbst kommen, während die sich negativ auswirkenden Faktoren vor allem aus dem Umfeld der Arbeit kommen. Die Faktoren, die einen zufrieden machen, unterscheiden sich von den Faktoren, die zu Unzufriedenheit führen (Herzberg et al. 1967).

Fehlen einer Person die Faktoren, die zu Zufriedenheit führen, wird sie nicht unzufrieden – sie gelangt in einen neutralen Zustand. Zufriedenheit ist nicht das Gegenteil von Unzufriedenheit. Diese beiden Wörter klingen zwar ähnlich, bezeichnen aber unterschiedliche Zustände (Herzberg et al. 1967). Abbildung 2-2 verdeutlicht diesen Unterschied.

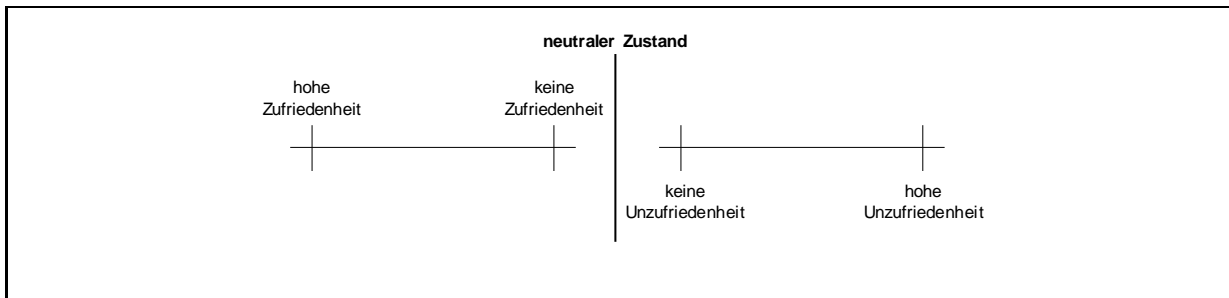


Abbildung 2-2: Zustände der Zufriedenheit (Weinert 2004)

Herzberg et al. (1967) nennen die Faktoren, die Arbeitszufriedenheit steigern, Motivatoren. Sie fördern die Motivation, da sie vor allem die Selbstverwirklichung der jeweiligen Person unterstützen (Herzberg et al. 1967).

Die zweite Gruppe bilden die Hygienefaktoren. Sie versuchen Arbeitsunzufriedenheit zu verhindern, fördern jedoch nicht die Motivation, d.h. sie haben eine präventive Funktion. Werden die Mindestanforderungen der DienstnehmerInnen an Hygienefaktoren nicht erfüllt, sind sie unabhängig von der Arbeit selbst mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden. Ein positives Arbeitsumfeld führt jedoch noch nicht zu Zufriedenheit mit dem gesamten Arbeitsplatz (Herzberg et al. 1967).

Die Wirkungsweise der Hygienefaktoren lässt sich gut am Beispiel einer Gehaltserhöhung zeigen. Im Normalfall bekommen MitarbeiterInnen eine Gehaltserhöhung zum Ausgleich einer sich entwickelnden Unzufriedenheit und nicht zur Steigerung seiner Motivation und Leistung. Stattdessen kann Geld als Motivator wirken, wenn es in Form einer Prämie oder leistungsabhängig für eine erbrachte Leistung bezahlt wird (Comelli und Von Rosenstiel 2001).

Zusammenfassend kann man sagen, dass jeder/e ArbeitnehmerIn sowohl nach Motivatoren als auch nach Hygienefaktoren verlangt. Es sollten vor allem die Motivatoren gestärkt werden, da diese primär zu Zufriedenheit führen. Es reicht jedoch nicht, nur einen Motivator zu verstärken, da diese untereinander Wechselwirkungen haben. Vergrößert man z.B. den Aufgabenbereich, eines/r MitarbeitersIn, impliziert das in ihm/ihr auch den Wunsch nach Aufstieg in eine höhere Position, da er/sie nun für mehr verantwortlich ist und er/sie sich dieser Verantwortung bewusst ist (Herzberg et al. 1967).

## 2.2.2 Selbstbestimmungstheorie der Motivation (SDT) nach Ryan & Deci

Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation (engl.: Self-Determination Theory (SDT)) wurde von Richard M. Ryan und Edward L. Deci entwickelt und versteht sich als kulturübergreifende, organismisch-dialektische Meta- bzw. Makrotheorie der Motivation (Ryan und Deci 2000).

Traditionell wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Als intrinsisch motiviert werden Verhaltensweisen angesehen, die um „ihrer selbst willen“ ausgeführt werden (z.B. das spielende Kind). Unter extrinsisch motivierten Handlungen versteht man solche, die ausgeführt werden, um Belohnungen zu erhalten oder Strafen zu vermeiden. Die Selbstbestimmungstheorie greift die Berührungsfäche, die zwischen diesen Antagonisten besteht auf und differenziert dabei weiter (Deci und Ryan 2017).

Die Selbstbestimmungstheorie vertritt dabei den organismisch-dialektischen Standpunkt, dass Menschen aktive Organismen sind, die stets danach trachten zu lernen, sich weiterzuentwickeln und an neuen Aufgaben zu wachsen. Diese natürlichen Entwicklungsmechanismen funktionieren jedoch nicht vollständig automatisch, sondern stehen im ständigen Austausch mit dem sozialen Umfeld, durch welches sie weiter gefördert oder unterdrückt werden. Ihren Anspruch als Metatheorie erfüllt die Selbstbestimmungstheorie insofern, als dass sie einen Rahmen bietet, in welchem sechs Teil- bzw. Minitheorien eingebettet sind. Jede dieser Minitheorien versucht dabei einen Teilbereich der Ergebnisse aus Labor- und Feldforschung abzubilden (Ryan und Deci 2000). Im Folgenden werden die sechs Teiltheorien beschrieben.

### **2.2.2.1 Grundlegende Bedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie**

Zentral zur Selbstbestimmungstheorie ist das Konzept der psychologischen Grundbedürfnisse, von denen angenommen wird, dass sie angeboren und universell sind. Dieser Theorie zufolge müssen die Bedürfnisse nach „Kompetenz“, „Autonomie“ und „sozialer Eingebundenheit“ kontinuierlich erfüllt sein, damit sich Personen auf gesunde oder bestmögliche Weise entwickeln und arbeiten. Viele Vorschläge der Selbstbestimmungstheorie sind von den Annahmen der fundamentalen psychologischen Bedürfnisse abgeleitet und das Konzept hat sich als essentiell erwiesen um aus einer weiten Reihe empirisch isolierter Phänomene sinnvolle Interpretationen zu ziehen (Deci und Ryan 2000; Brandstätter 2012).

Im Gegensatz zur weithin bekannten Maslow'schen Bedürfnispyramide (Maslow 1943), bei der davon ausgegangen wird, dass Bedürfnisse in eine Hierarchie eingeteilt werden können und die unten liegenden zuerst befriedigt werden müssen bevor die höheren Bedürfnisse gestillt werden können, hat die SDT einen anderen Ansatz. Es gibt dabei lediglich die drei Bedürfnisse „Autonomie“, „Kompetenz“ und „soziale Eingebundenheit“, die alle gleichwertig sind (Deci und Ryan 2000).

**Autonomie:** Hierunter wird das Verlangen verstanden eigenständige Entscheidungen treffen zu können. Wenn das Bedürfnis nach Autonomie erfüllt ist, fühlt sich eine Person in der Lage ihre Tätigkeiten selbstständig zu organisieren. Ryan und Deci (2000) machen allerdings auch noch die explizite Anmerkung, dass Autonomie nicht mit Unabhängigkeit oder mit freiem Willen gleichzusetzen ist.

Auf Grund dieser Ausführungen wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen Autonomie und der Kompetenz Organisationsfähigkeit bei EinkäuferInnen ausgegangen.

**Kompetenz:** Unter Kompetenz wird verstanden, dass eine Person Einfluss auf ihr Umfeld hat und ihre Tätigkeiten in diesem Umfeld zu einem gewünschten Resultat führen. Wenn das Bedürfnis nach Kompetenz erfüllt ist wird eine Person in der Lage sein in Folge auch ihre Ziele zu erreichen. Vergleiche zwischen Personen, deren Motivation authentisch (im Sinne von intrinsisch veranlagt) ist und diejenigen, die für eine Aktion typischerweise nur extern gesteuert sind, offenbaren, dass die ersteren, relativ zu den letzteren, mehr Interesse und Zuversicht haben. Das wiederum manifestiert sich als verbesserte Leistung, Ausdauer und Kreativität bei der Arbeit und als erhöhte Vitalität, Selbstwertgefühl und allgemeines Wohlbefinden. Dies ist auch dann der Fall, wenn die Menschen das gleiche wahrgenommene Niveau an Kompetenz haben (Ryan und Deci 2000).

An dieser Stelle wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen der Dimension Kompetenz der SDT und des persönlichen Erfolgs bei EinkäuferInnen ausgegangen.



Soziale Eingebundenheit: Dies ist das Bedürfnis mit anderen Personen positive Beziehungen zu haben. Es beschreibt das Bedürfnis, von anderen geliebt und respektiert zu werden, aber auch in die andere Richtung andere Mensch zu lieben und Respekt für sie zu haben (Deci und Ryan 2008).

Auf Grund dieser Ausführungen wird in der vorliegenden Forschungsarbeit von einem positiven Zusammenhang zwischen sozialer Eingebundenheit und der Kompetenz Kooperationsfähigkeit bei EinkäuferInnen ausgegangen.

Es wird davon ausgegangen, dass diese drei Bedürfnisse angeboren und universell sind und auf allen Ebenen des menschlichen Daseins erfüllt werden müssen: Auf der spezifischen Aufgabenebene (etwa eine arbeitsbezogene Aufgabe), auf der Bereichsebene (z.B. dem Arbeitsplatz) und auf der globalen Ebene (Persönlichkeit). Nur wenn alle drei Bedürfnisse erfüllt sind, können sich Personen auf eine bestmögliche und gesunde Weise weiterentwickeln und auch ihren Tätigkeiten am Arbeitsplatz nachgehen. Die grundlegende Idee eines Fragebogens im Zusammenhang mit der SDT ist es, die Zufriedenheit der ProbandInnen in diesen drei Bereichen zu ermitteln (Marylene G. 2015).

Deci und Ryan (2000) konnten zeigen, dass die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse eine essentielle Rolle für psychisches Wachstum, Gesundheit und Leistungsfähigkeit spielt. Wird deren Befriedigung jedoch verhindert oder unterdrückt, ist mit negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu rechnen. Dies führt dann in weiterer Folge zu einer Hinwendung zu Ersatzbefriedigungen, wie Anhäufung von materiellem Besitz oder Reichtum, welche die Grundbedürfnisse zwar nicht befriedigen, aber deren Vernachlässigung zumindest oberflächlich kompensieren können (Deci und Ryan 2000).

### **2.2.2.2 Studien und Fragebögen im Zusammenhang mit der SDT**

Der folgende Absatz zeigt eine ausgewählte Übersicht von unterschiedlichen Ansätzen zur Erfassung der Motivation mit der SDT. Die Motivationserfassung wurde in unterschiedlichen Bereichen und von einer Vielzahl von Forschungsgruppen durchgeführt.

Eine Studie von Kasser et al. (1992) zeigt, dass je mehr die ProbandInnen die drei Grundbedürfnisse an ihrem Arbeitsplatz erfüllt sahen, desto mehr Zeit verbrachten sie auch mit ihrer Arbeit. Eine andere Studie von Ilardi et al. (1993) die unter FabrikarbeiterInnen durchgeführt wurde, weist darauf hin, dass Personen mit größerer Befriedigung der Grundbedürfnisse, höhere Motivation besitzen und weniger Krankentage haben. Bedürfnisbefriedigung ist demnach ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Deci et al. (2001) untersuchten Wohlbefinden und Motivation an Arbeitsplätzen in der USA und in Bulgarien. Hier wurde auch ein Fragebogen zum Thema der psychologischen Grundbedürfnisse am Arbeitsplatz benutzt. Der 21 Item lange Fragebogen enthielt dabei Aussagen wie "Ich genieße die Herausforderungen die mein Job mit sich bringt" oder "Ich mag die Leute mit denen ich arbeite". Ziel der Studie war herauszufinden, ob die SDT kulturabhängig ist. Die Ergebnisse ergaben, dass das Modell auch auf die ProbandInnen aus Bulgarien zutrifft und es wurde somit eine Kulturunabhängigkeit bestätigt.

Von Fernet et al. (2008) kommen die "Work Tasks Motivation Scale for Teachers". Auch diese basiert auf den Konzepten und Motivationsgruppen der SDT. Der 15 Items umfassende Fragebogen ist dabei gezielt mit dem Hinblick auf die Aufgabenbereiche von LehrerInnen, wie Unterricht, Verwaltungstätigkeiten und Bewertung erstellt worden (Fernet et al. 2008).



Fulmer und Frijters (2009) arbeiteten an einer Skala um die Motivation von SchülerInnen zu messen. Auch wurden unterschiedliche Konzeptualisierungen von Motivation untersucht, wie phänomenologische, neuropsychologische oder verhaltensbezogene. Dabei wenden sie neben Fragebögen auch andere Methoden wie Videoanalysen an (Fulmer und Frijters 2009).

Baldwin und Caldwell (2003) verfolgten die Motivation wie Jugendliche im Alter von 12-15 Jahren ihre Freizeit verbrachten. Auch hier sind die Motivationsgruppen aus der SDT abgeleitet: intrinsische Motivation, externe Regulierung, Introjektion, Identifizierung und Amotivation. Der Fragebogen umfasst hier 22 Items die auf einer 5-stufigen Likert-Skala zu bewerten sind (Baldwin und Caldwell 2003).

Trail und James (2001) beschäftigten sich mit der Motivation in einer sehr spezifischen Sache: Die Motivation Sport zu schauen. Die Items fallen hier in Bereiche wie "Zugehörigkeit" und "Aggression" aber auch "Selbstverwirklichung" und "Selbstachtung" (Trail und James 2001).

### 2.2.2.3 Skala der grundlegenden Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit

Die Skala für die grundlegende Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit ist jene, die am öftesten verwendet wird (Deci et al. 2001; Ilardi et al. 1993; Kasser et al. 1992). Broeck et al. (2010) nennen die Skala arbeitsbezogene Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT und haben die Skala anhand der drei grundlegenden Bedürfnissen für den beruflichen Kontext abgestimmt (Broeck et al. 2010). Tabelle 2-1 zeigt die jeweiligen operationalisierten Items, zugeordnet zu den einzelnen Skalen. Die Original Skala liegt in englischer Sprache vor und wurde für diese Forschungsarbeit in die deutsche Sprache übersetzt.

**Tabelle 2-1: Items der arbeitsbezogenen Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT**

Skala	Item
Autonomie	Ich kann bei meiner Arbeit ganz ich selbst sein.
	Bei der Arbeit muss ich sehr oft den Anweisungen anderer folgen.*
	Wenn ich die Wahl hätte, würde ich Dinge bei der Arbeit anders machen.*
	Die Aufgaben bei der Arbeit entsprechen genau meinen Vorstellungen.
	Ich habe die Freiheiten meine Arbeit nach meinen Vorstellungen bestmöglich zu erledigen.
-----	
Kompetenz	Bei der Arbeit fühle ich mich gezwungen, Dinge zu tun, die ich nicht machen will.*
	Ich fühle mich nicht wirklich kompetent bei meiner Arbeit.*
	Ich beherrsche meine Aufgaben bei meiner Arbeit.
	Ich fühle mich kompetent bei meiner Arbeit.
	Ich bezweifle, ob ich meine Arbeit richtig ausführen kann.*
-----	
Soziale Eingebundenheit	Ich bin gut in den Dingen, die ich in meiner Arbeit mache.
	Ich habe das Gefühl, dass ich auch die schwierigsten Aufgaben bei der Arbeit meistern kann.
	Ich fühle mich nicht wirklich mit den Menschen an meiner Arbeitsstelle verbunden.*
	Bei der Arbeit fühle ich mich als Teil einer Gruppe.
	Ich interagiere nicht wirklich mit anderen Menschen an meiner Arbeitsstelle.*
-----	
	Bei der Arbeit kann ich mit Menschen über Dinge reden, die mir wirklich wichtig sind.
	Ich fühle mich oft allein, auch wenn ich mit meinen KollegInnen zusammen bin.*
	Manche Menschen, mit denen ich arbeite, sind enge Freunde von mir.

\*Items sind invertiert

### 2.2.2.4 Die Selbstbestimmungstheorie im Vergleich zur Leistungsmotivation

Von Nicholls und Dweck wurde Mitte der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts die Leistungsmotivation umrissen. Sie differenzieren dabei die Verhaltensziele in jene, welche die Demonstration von Kompetenz (Leistungsziele, stolz-orientiert), und solche, welche die Entwicklung von Kompetenz (Lernziele, tätigkeits-orientiert) beinhalten. Menschen, deren Verhaltensziele mit Demonstration von Kompetenz einhergehen, sind stolz auf schnelle Erfolge, entwickeln Hilflosigkeit, wenn sie Misserfolgen gegenüberstehen und basieren ihr Selbstbewusstsein auf der Selbstdarstellung der eigenen Fähigkeiten anderen gegenüber. Solche Verhaltensziele werden mittels extrinsischer Motivation angesteuert. Sind Verhaltensziele andererseits mit der Entwicklung von Kompetenz verbunden, werden Herausforderungen gesucht, findet persönliche Weiterentwicklung statt und das Selbstbewusstsein wächst aufgrund der erfolgreichen Anwendung eigener Fähigkeiten. Eine starke Beteiligung von intrinsischer Motivation ist hierbei vorhanden. Die SDT stimmt mit der Verknüpfung von Leistungszielen mit extrinsischer Motivation einerseits und Lernzielen mit intrinsischer Motivation andererseits überein (Deci und Ryan 2000).

### 2.2.2.5 Übergeordnete Motive und Lebensziele

Aus dem Blickwinkel der Selbstbestimmungstheorie betrachtet, nehmen die langfristigen Ziele und übergeordneten Motive, welche sich auf die Lebenskonzeption des Individuums beziehen und sich somit auch auf das alltägliche Leben mitsamt seinen Entscheidungen und Handlungen auswirken, eine bedeutende Rolle ein. Auf zahlreichen empirischen Forschungen aufbauend lassen sich diese übergeordneten Motive oder Lebensziele in zwei Gruppen unterteilen (Ryan und Deci 2000):

1. Intrinsische Motive, wie persönliches Wachstum, erfüllende Beziehungen, das Leisten eines Beitrags zur Gesellschaft.
2. Extrinsische Motive, wie Reichtum, Ruhm und äußeres Erscheinungsbild.

Das Motiv Gesundheit lässt sich dabei nicht klar zuordnen und steht außerhalb dieser Kategorien.

Diesbezüglich weisen diese übergeordneten Motive und Lebensziele eine starke Ähnlichkeit mit den Bedürfnissen auf, wie sie von anderen Motivationstheorien (z.B. der ERG-Theorie nach Clayton Alderfer) postuliert werden. Innerhalb der Selbstbestimmungstheorie werden die übergeordneten Motive jedoch nicht als universell gegeben erachtet, sondern als Ergebnis einer langfristigen Entwicklung eines Individuums, je nachdem, ob die psychologischen Grundbedürfnisse erfüllt oder vernachlässigt werden. Bei einer Vernachlässigung der psychologischen Grundbedürfnisse über einen längeren Zeitraum hinweg fungieren extrinsische Ziele als Kompensation und führen in weiterer Folge zu Adaption dieser. Ebenso kommt es dabei zu einer Abnahme des Strebens nach der Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse. Intrinsische Ziele konnten im Vergleich zu extrinsischen Zielen mit höherem Wohlbefinden, besserer Gesundheit und größerer Leistungsfähigkeit in Verbindung gebracht werden (Ryan und Deci 2000).

### 2.2.2.6 Anreizsysteme aus dem Blickwinkel der Selbstbestimmungstheorie

Im Gegensatz zu den Aussagen der Konditionierung von Skinner (1971) konnte Deci zeigen, dass die Vergabe von Belohnungen die intrinsische Motivation hemmt. Dies bedeutet, dass jemand, der eine Tätigkeit „aus freien Stücken“ heraus vollführt und dafür belohnt wird, diese Tätigkeit in weiterer Folge nicht mehr mit dem gleichen Grad an Freiwilligkeit ausführen wird. Dieser Effekt wird als Korrumpierungseffekt bezeichnet und wird von der Selbstbestimmungstheorie durch die Verlagerung der Kausalitätsorientierung von internal auf external erklärt (Brandstätter 2012).

In einer Metaanalyse von 128 Laborstudien wurden von Deci et al. ein leicht negativer Gesamteffekt von Belohnungen auf die Motivation von freiwilligem Verhalten festgestellt, allerdings mit positiven Effekten bei Lob und negativen Effekten bei greifbaren Belohnungen. Als entscheidend für den negativen Einfluss des Korrumpierungseffekts stellte sich allerdings heraus, dass es ein Unterschied ist, ob die Belohnung leistungsabhängig vergeben (geringer Einfluss), oder ob sie einfach nur für das Ausführen einer Tätigkeit vergeben wird (hoher Einfluss). Dieses Ergebnis wird von der Selbstbestimmungstheorie so erklärt, dass leistungsabhängige Belohnungen das Bedürfnis nach Kompetenz-Erleben befriedigen, während das Bedürfnis nach Autonomie unterdrückt bleibt. So heben auch Gagné und Forest (2011) hervor, dass Anreizsysteme durch die zusätzlichen Leistungsmessungsmaßnahmen weitere Kontrollmechanismen ins Arbeitsumfeld einflechten, welche zusätzlich zum Korrumpierungseffekt die Befriedigung des Autonomie-Bedürfnisses weiter verringern. Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass der Effekt, den jedwede Maßnahme auf die Motivation des Mitarbeiters ausübt, auf ihren Beitrag auf die Befriedigung oder Hemmung der psychologischen Grundbedürfnisse des Mitarbeiters zu prüfen bleibt (Gagné und Forest 2011).

### 2.2.2.7 Zusammenfassung: SDT als Basis für die empirische Untersuchung

Die Selbstbestimmungstheorie stellt also nicht die Quantität der Motivation, sondern die Qualität in den Vordergrund (Deci 2012). Dabei hebt sie die Befriedigung der drei universell postulierten psychologischen Grundbedürfnisse „Autonomie“, „Kompetenz“ und „soziale Eingebundenheit“ hervor, welche nicht nur mit psychischem Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit assoziiert werden, sondern auch eine Internalisierung von Verhaltensweisen entlang des Autonomiespektrums begünstigen. Ebenso entstehen übergeordnete Motive und Lebensziele aus einer länger währenden Befriedigung bzw. Vernachlässigung der psychologischen Grundbedürfnisse und geben in weiterer Folge die generelle Ausrichtung des Verhaltens vor. So werden intrinsische Lebensziele wieder mit psychischem Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und weiterem Streben nach Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse assoziiert, extrinsische Lebensziele mit Einbußen an psychischer Gesundheit, Leistungsfähigkeit und dem Streben nach extrinsischen Kompensationszielen verknüpft. Am Beispiel der Leistungsmotivation zeigt sich schließlich, dass die Selbstbestimmungstheorie ihrem Anspruch als Metatheorie gerecht wird. Indem sie in der Lage ist andere motivationspsychologische Modelle innerhalb des eigenen theoretischen Modells abzubilden und sogar noch zu erweitern, erlaubt sie wesentlich detailliertere Betrachtungsweisen als herkömmliche Zugänge. Somit entpuppt sich die Selbstbestimmungstheorie als ein zugkräftiges Instrument für die Analyse menschlichen Verhaltens. Auf Grund der Untersuchungen von Deci et al. (2001) wurde auch eine Kulturunabhängigkeit der SDT bewiesen. Die oben angeführten Ausführungen weisen darauf hin, dass diese Motivationstheorie sehr gut für die vorliegende Forschungsarbeit geeignet ist.

## 3 Studiendesign

### 3.1 Stichprobe der quantitativen Umfrage

Das Untersuchungssubjekt für die Hauptstudie ist der/die EinkäuferIn im professionellen Umfeld in österreichischen Unternehmen. Damit eine repräsentative Stichprobe gewährleistet ist, wird die Hauptstudie über die Mitgliederdatenbank des Bundesverbands für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ<sup>1</sup>) ausgesendet. Der BMÖ ist ein nationaler Verband in Österreich mit einem internationalen Netzwerk. Der Verband unterstützt seit mehr als 15 Jahren Führungskräfte und operative MitarbeiterInnen des Einkaufs, der Materialwirtschaft und Logistik sowie des Supply Chain Managements in deren Arbeit (BMÖ 2017).

Die Mitgliederdatenbank des BMÖs enthält 1.149 Personen, welche im Bereich Einkauf und Supply Chain Management in Österreich in unterschiedlichen Branchen tätig sind. Insgesamt wurden 111 Fragebögen ausgefüllt, davon waren 49 teilweise und 62 vollständig ausgefüllt. Für die empirische Überprüfung der Hypothesen konnten 82 Personen als Stichprobengröße verwendet werden.

### 3.2 Aufbau des Erhebungsinstruments

Als Erhebungsinstrument wurde ein Fragebogen konzipiert und mittels LimeSurvey<sup>2</sup> online realisiert. Der Fragebogen basiert auf den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Literatur, der qualitativen Vorstudie und wurde mit wissenschaftlichen ExpertInnen auf Instituts- und Fachbereichsebene und auf internationalen Konferenzen (IPSERA<sup>3</sup>) diskutiert und erlangte dadurch eine fortlaufende Präzisierung.

#### Skalenniveaus

Wie bei vielen sozialwissenschaftlichen Fragebögen müssen auch beim angewandten Fragebogen dieser Forschungsarbeit die Befragten die realen intervallskalierten Einschätzungen in Kategorien einordnen. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden Variablen, deren Antwortmöglichkeiten im Fragebogen kategorisch sind, unter Vorbehalt als intervallskaliert interpretiert, da die Ausprägungen aller so gehandhabten Variablen im Fragebogen mindestens fünf betragen (Baur 2011).

#### Gliederung des Erhebungsinstruments

In diesem Abschnitt wird verkürzt auf die Gliederung des Fragebogens eingegangen. Der Aufbau des Fragebogens gliedert sich in drei Gruppen.

- (1) Persönliche Daten der EinkäuferInnen
- (2) Fragen zur Bewertung der Motivation von EinkäuferInnen
- (3) Statistische Angaben zum Unternehmen

Einzelne Fragen des Fragebogens waren keine Pflichtfragen. In der folgenden Beschreibung der Fragegruppen wird darauf verwiesen.

---

<sup>1</sup> <http://www.bmo.e.at>

<sup>2</sup> <http://www.limesurvey.org>

<sup>3</sup> International Purchasing and Supply Education and Research Association: <http://www.ipsera.com>.

## (1) Persönliche Daten der EinkäuferInnen

In der ersten Fragengruppe werden Angaben zur Person erhoben, wie beispielsweise Altersgruppe, Geschlecht, Berufsfunktion, Bildungsabschluss und Arbeitserfahrung. Alle Fragen dieser Gruppe sind Pflichtfragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, außer die Frage nach dem verantworteten Einkaufsvolumen wurde offen gestellt.

## (2) Fragen zur Bewertung der Motivation von EinkäuferInnen

Aufbauend auf die Literaturrecherche dieser Forschungsarbeit wurde als Messinstrument der Motivation der EinkäuferInnen die arbeitsbezogene Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT verwendet (Broeck et al. 2010). Die Items des Messinstruments wurden in die deutsche Sprache übersetzt da die AutorInnen die Items nur in Englisch, Französisch und Niederländisch zur Verfügung stellen. Ein zweiter Fragenblock mit einer offenen Frage wurde verwendet um Motivationsmaßnahmen im Einkauf zu erfassen. Bei dieser Frage wurde keine Einschränkung gegeben. Tabelle 3-1 zeigt die Fragengruppe zur Erfassung der Motivation.

**Tabelle 3-1: Fragengruppe 5: Motivation**

<i>Nr.</i>	<i>Fragenblock</i>	<i>Fragen</i>	<i>Anzahl der Fragen im Fragenblock</i>
1	Selbstbestimmungstheorie	Autonomie, Kompetenz, ...	18
2	Motivation	Motivationsmaßnahmen	1

Die arbeitsbezogene Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT besteht aus drei Dimensionen (Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit) der Motivation zu je sechs Items und wurde im Fragebogen in drei Blöcken abgefragt. Alle Items wurden von 82 EinkäuferInnen beantwortet. Autonomie wurde durch die Items 1 bis 6, Kompetenz durch die Items 7 bis 12 und soziale Eingebundenheit durch die Items 13 bis 18 erfasst. Jede der Dimensionen der Motivation wird durch positiv und negativ gepolte Items erfasst. Die Items 2, 3, 6, 7, 10, 13, 15 und 17 sind negativ gepolt. Die Nummerierung der Items von 1 bis 18 betrifft die Reihenfolge der Abfragung im Fragebogen. Die negative Polung der Items soll einen Bias beim Ausfüllen verhindern. Die Bewertung der Dimensionen (siehe Tabelle 3-2). erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1=völlig zutreffend bis 5=überhaupt nicht zutreffend). Das vorangestellte M\_ bei Name steht für Motivation und das bei den Items nachgestellte \_R weist auf die Invertierung des Items hin.

Tabelle 3-2: Items der Motivation

<i>Faktor</i>	<i>Item</i>	<i>Name</i>
Autonomie		
	1: Ich kann bei meiner Arbeit ganz ich selbst sein.	M_Autonomie_1
	2: Bei der Arbeit muss ich sehr oft den Anweisungen anderer folgen.*	M_Autonomie_2_R
	3: Wenn ich die Wahl hätte, würde ich Dinge bei der Arbeit anders machen.*	M_Autonomie_3_R
	4: Die Aufgaben bei der Arbeit entsprechen genau meinen Vorstellungen.	M_Autonomie_4
	5: Ich habe die Freiheiten meine Arbeit nach meinen Vorstellungen bestmöglich zu erledigen.	M_Autonomie_5
	6: Bei der Arbeit fühle ich mich gezwungen, Dinge zu tun, die ich nicht machen will.*	M_Autonomie_6_R
-----		
Kompetenz		
	7: Ich fühle mich nicht wirklich kompetent bei meiner Arbeit.*	M_Kompetenz_1_R
	8: Ich beherrsche meine Aufgaben bei meiner Arbeit.	M_Kompetenz_2
	9: Ich fühle mich kompetent bei meiner Arbeit.	M_Kompetenz_3
	10: Ich bezweifle, ob ich meine Arbeit richtig ausführen kann.*	M_Kompetenz_4_R
	11: Ich bin gut in den Dingen, die ich in meiner Arbeit mache.	M_Kompetenz_5
	12: Ich habe das Gefühl, dass ich auch die schwierigsten Aufgaben bei der Arbeit meistern kann.	M_Kompetenz_6
-----		
Soziale Eingebundenheit		
	13: Ich fühle mich nicht wirklich mit den Menschen an meiner Arbeitsstelle verbunden.*	M_soziale_Eingeb_1_R
	14: Bei der Arbeit fühle ich mich als Teil einer Gruppe.	M_soziale_Eingeb_2
	15: Ich interagiere nicht wirklich mit anderen Menschen an meiner Arbeitsstelle.*	M_soziale_Eingeb_3_R
	16: Bei der Arbeit kann ich mit Menschen über Dinge reden, die mir wirklich wichtig sind.	M_soziale_Eingeb_4
	17: Ich fühle mich oft allein, auch wenn ich mit meinen KollegInnen zusammen bin.*	M_soziale_Eingeb_5_R
	18: Manche Menschen, mit denen ich arbeite, sind enge Freunde von mir.	M_soziale_Eingeb_6

\*Items sind invertiert

Die nachfolgende Auswertung der Motivation erfolgt mittels explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse zur Überprüfung der Abbildung der Faktoren und mittels Reliabilitätsanalyse anhand des Cronbachs Alphas und der Trennschärfekoeffizienten zur Beurteilung der internen Konsistenz der Skalen. Anschließend erfolgt eine Auswertung der Skalen anhand der Mittelwerte.

### (3) Statistische Angaben zum Unternehmen

Die letzte Fragengruppe beinhaltet allgemeine Fragen zum befragten Unternehmen, wie beispielsweise Anzahl der beschäftigten MitarbeiterInnen, erwirtschafteten Umsatz und Branchenzugehörigkeit gemäß ÖNACE-Code<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Die ÖNACE ist die österreichische Klassifikation der wirtschaftlichen Tätigkeiten (WKO Steiermark 2017).

# Ergebnisse

## 3.3 Faktorenanalyse

Im folgenden Kapitel soll mittels exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalyse (KFA) das theoretisch vorab angenommene Modell anhand der empirischen Realität mittels der Stichprobe von EinkäuferInnen überprüft werden. Im Anschluss soll erklärt werden, inwieweit die empirisch erhobenen Daten dem hypothetischen Modell entsprechen. Zunächst wird mit allen 18 Items eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Die invertierten Items wurden vor den Analysen recodiert. Anhand der Hauptkomponentenanalyse ist an den anfänglichen Eigenwerten zu erkennen, dass vier Faktoren extrahiert werden (Kaiser-Kriterium: Eigenwert > 1) und der kumulierte Anteil der erklärten Varianz durch vier Faktoren 66,88 % ergibt. Auf den vierten Faktor laden die Items M\_Autonomie\_2\_R, M\_Autonomie\_3\_R und M\_Autonomie\_6\_R. Zur Überprüfung des vierten Faktors dieser EFA wurde eine Reliabilitätsanalyse der Dimension Autonomie durchgeführt, die zu dem Ergebnis kam, dass es keinen Sinn macht die drei zuvor genannten Items aus der Skala zu entfernen.

Zur weiteren Analyse wird eine KFA mit allen 18 Items durchgeführt und eine Faktorenanzahl von drei vorgegeben. Anhand der Hauptkomponentenanalyse ist an den anfänglichen Eigenwerten zu erkennen, dass mit drei extrahierten Faktoren (Kaiser-Kriterium: Eigenwert > 1) der kumulierte Anteil der erklärten Varianz durch fünf Faktoren 59,15 % ergibt (siehe Tabelle 0-1).

**Tabelle 0-1: Erklärte Gesamtvarianz der Motivation**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	5,532	30,731	30,731	4,039	22,439	22,439
2	3,037	16,872	47,602	3,462	19,232	41,672
3	2,078	11,543	59,146	3,145	17,474	59,146
4	1,393	7,739	66,885			
5	,967	5,372	72,257			
6	,741	4,117	76,374			
7	,677	3,763	80,138			
8	,568	3,157	83,295			
9	,524	2,909	86,204			
10	,450	2,501	88,705			
11	,413	2,296	91,001			
12	,344	1,908	92,909			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 0-1 wird aus Anschaulichkeitsgründen nur bis zur Komponente 12 dargestellt. Auf die Darstellung des Screeplot dieser Faktorenanalyse wird verzichtet, da in diesem Fall keine Mehraussage als bei der erklärten Gesamtvarianz getroffen werden kann.

In weiterer Folge werden die Kommunalitäten mittels Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode ermittelt. Die Werte nach der Extraktion sollten größer als 0,4 sein und sind umso besser, je näher sie den Wert 1 erreichen. In Tabelle 0-2 sind die Kommunalitäten aller 18 Items dargestellt.



**Tabelle 0-2: Kommunalitäten Motivation**

<i>Item</i>	<i>Anfänglich</i>	<i>Extraktion</i>	<i>Item</i>	<i>Anfänglich</i>	<i>Extraktion</i>
M_Autonomie_1	1,000	,645	M_Kompetenz_1_R	1,000	,524
M_Autonomie_2_R	1,000	,584	M_Kompetenz_2	1,000	,600
M_Autonomie_3_R	1,000	,549	M_Kompetenz_3	1,000	,519
M_Autonomie_4	1,000	,543	M_Kompetenz_4_R	1,000	,396
M_Autonomie_5	1,000	,661	M_Kompetenz_5	1,000	,483
M_Autonomie_6_R	1,000	,550	M_Kompetenz_6	1,000	,696
M_soziale_Eingeb_1_R	1,000	,733	M_soziale_Eingeb_4	1,000	,691
M_soziale_Eingeb_2	1,000	,635	M_soziale_Eingeb_5_R	1,000	,764
M_soziale_Eingeb_3_R	1,000	,694	M_soziale_Eingeb_6	1,000	,381

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 0-2 zeigt, dass bei 17 Items mit einer Faktorenanzahl von drei ein guter Wert erreicht wird. Lediglich das Item M\_soziale\_Eingeb\_6 weist nur eine Kommunalität von 0,381 auf. In weiterer Folge schließt sich der Test auf Sphärizität an. Der Bartlett-Test auf Sphärizität prüft, ob es sein könnte, dass trotz vorliegender Korrelationen in der Stichprobe sämtliche Koeffizienten in der Grundgesamtheit den Wert Null besitzen. Der Bartlett-Test auf Sphärizität ergibt eine Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p < 0,000$  womit die Nullhypothese abzulehnen ist. Mit anderen Worten, es ist sinnvoll die Faktorenanalyse fortzusetzen, da zahlreiche Korrelationen in der Matrix als höchst signifikant erscheinen und nicht den Wert Null haben. Eine weitere wesentliche Prüfgröße für eine Faktorenanalyse ist das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Kriterium. Dieses zeigt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und ob eine Faktorenanalyse grundsätzlich sinnvoll ist. Das KMO Kriterium hat einen Wert von 0,757, was einen sehr guten Wert darstellt (Chi-Quadrat: 782,79; df: 153). Als nächster Schritt wird die rotierte Komponentenmatrix betrachtet (siehe Tabelle 0-3).

**Tabelle 0-3: Rotierte Komponentenmatrix: Motivation**

<i>Name</i>	<i>Komponente</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
M_Autonomie_1		,744	
M_Autonomie_2_R		,736	
M_Autonomie_3_R		,711	
M_Autonomie_4		,681	
M_Autonomie_5		,747	
M_Autonomie_6_R		,740	
M_Kompetenz_1_R			,708
M_Kompetenz_2			,756
M_Kompetenz_3	,315		,647
M_Kompetenz_4_R			,565
M_Kompetenz_5			,675
M_Kompetenz_6			,818



Tabellenfortsetzung

M_soziale_Eingeb_1_R	,825
M_soziale_Eingeb_2	,791
M_soziale_Eingeb_3_R	,821
M_soziale_Eingeb_4	,829
M_soziale_Eingeb_5_R	,839
M_soziale_Eingeb_6	,604

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Komponentenmatrix in Tabelle 0-3 der Stichprobe bestätigt das zugrunde gelegte theoretische Faktorenmodell der 3 Motivationsdimensionen mit entsprechend guten Ladungen. Die Rotation ist in 7 Iterationen konvergiert. Faktorladungen kleiner als 0,3 wurden entfernt. Die Doppelladung bei dem Item M\_Kompetenz\_3 mit der Ladung 0,315 ist vernachlässigbar. Die Faktorladungen der Items liegen zwischen 0,604 und 0,839 und können als gut interpretiert werden. Alle Items laden auf die gewünschten Dimensionen (Komponente 1: Autonomie, Komponente 2: Kompetenz und Komponente 3: Soziale Eingebundenheit). Im weiteren Verlauf werden die Korrelationskoeffizienten der einzelnen Faktoren berechnet. Vor der Berechnung der Korrelation werden die einzelnen Items auf Normalverteilung geprüft. Bei der Skalierung der Variablen wird zwar von einer intervallskalierten Skala ausgegangen welche eine Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson bedingt, jedoch würden ordinalskalierte oder nicht normalverteilte Variablen eine Rangkorrelation nach Spearman verlangen. Zur Überprüfung der Verteilungsform wird der Kolmogorov-Smirnov-Test angewandt. Es wird davon ausgegangen, dass alle Items von der Normalverteilung abweichen, da Items eines Tests per Definition nicht normalverteilt sein können, weil diskrete Antwortkategorien verwendet werden (Bühner 2011).

### 3.4 Reliabilitätsanalyse

Mit der Reliabilitätsanalyse wird nach verschiedenen Kriterien überprüft, wie eng einzeln erhobene Items tatsächlich in einem Faktor zusammenhängen. Dazu existieren verschiedene Koeffizienten auf Basis unterschiedlicher Bestimmungsmethoden.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird der Alpha-Koeffizient ( $\alpha$ ) nach Cronbachs zur Bestimmung der internen Konsistenz einer Skala (Cronbach 1951) und der Trennschärfekoeffizient zur Beurteilung der Brauchbarkeit eines Items im Rahmen der Reliabilitätsanalyse verwendet. Tabelle 0-4 zeigt die Auswertung der Reliabilitätsanalyse mit den drei Faktoren.

**Tabelle 0-4: Reliabilitätsanalyse der Motivation**

Name	Trennschärfekoeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha des Faktors
M_Autonomie_1	,666	,806	
M_Autonomie_2_R	,611	,816	
M_Autonomie_3_R	,573	,824	
M_Autonomie_4	,613	,815	,840
M_Autonomie_5	,692	,799	
M_Autonomie_6_R	,566	,824	
-----			
M_Kompetenz_1_R	,563	,775	
M_Kompetenz_2	,605	,762	
M_Kompetenz_3	,536	,776	
M_Kompetenz_4_R	,489	,790	,801
M_Kompetenz_5	,536	,777	
M_Kompetenz_6	,686	,741	
-----			
M_soziale_Eingeb_1_R	,776	,852	
M_soziale_Eingeb_2	,656	,872	
M_soziale_Eingeb_3_R	,757	,855	
M_soziale_Eingeb_4	,722	,861	,885
M_soziale_Eingeb_5_R	,819	,844	
M_soziale_Eingeb_6	,484	,901	

Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse zeigen sehr hohe Werte bei den Trennschärfen aller Items. Lediglich das Item M\_soziale\_Eingeb\_6 weist eine geringe Trennschärfe auf und das Cronbachs Alpha wäre besser, wenn das Item entfernen würde. Das Cronbachs Alpha aller Skalen übersteigt 0,8 und es kann daher von einer sehr guten Reliabilität der Skalen ausgegangen werden. In folgender Tabelle 0-5 wird die Skala soziale Eingebundenheit ohne das Item M\_soziale\_Eingeb\_6 dargestellt.

**Tabelle 0-5: Korrigierte Reliabilitätsanalyse der Skala soziale Eingebundenheit**

Name	Trennschärfekoeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha des Faktors
M_soziale_Eingeb_1_R	,667	,867	
M_soziale_Eingeb_2	,564	,899	
M_soziale_Eingeb_3_R	,528	,875	,901
M_soziale_Eingeb_4	,657	,890	
M_soziale_Eingeb_5_R	,705	,862	

Das Cronbachs Alpha der Skala hat nun ohne das Item 6 einen besseren Wert von 0,901 und mit insgesamt fünf verbleibenden Items ist die Skala soziale Eingebundenheit noch immer gut abbildbar.

Nachfolgend werden die einzelnen Skalen mit ihren Mittelwerten, Standardabweichungen und internen Konsistenzen dargelegt (siehe Tabelle 0-6).

**Tabelle 0-6: Skalenkennwerte der Dimensionen der Motivation**

Skala	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	Minimum	Maximum
Autonomie (6 Items)	,840	2,2358	,70465	1,17	4,33
Kompetenz (6 Items)	,801	1,3618	,39787	1,00	3,00
Soziale Eingebundenheit (5 Items)	,901	1,8268	,76579	1,00	4,20

5-stufige Likert-Skala: 1=völlig zutreffend bis 5=überhaupt nicht zutreffend

Im Anschluss folgt eine weitere Berechnung der Korrelationen nach Spearman (2-seitiges Signifikanzniveau) um die einzelnen Skalen miteinander zu vergleichen. Tabelle 0-7 stellt die Ergebnisse dar.

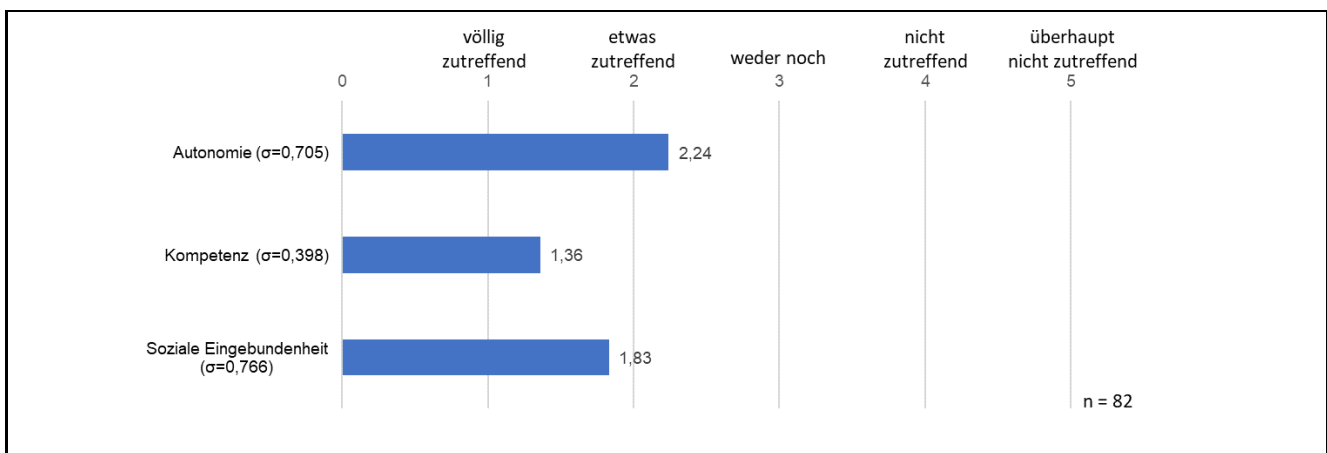
**Tabelle 0-7: Korrelationskoeffizienten der Skalen Motivation**

Skalen		Autonomie	Kompetenz	Soziale Eingebundenheit
Autonomie	Korrelationskoeffizient	1,000		
	p-Wert			
Kompetenz	Korrelationskoeffizient	,437**	1,000	
	p-Wert	,000		
Soziale Eingebundenheit	Korrelationskoeffizient	,277*	,364**	1,000
	p-Wert	,012	,001	

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Zwischen den einzelnen Skalen der Motivation liegen sehr geringe Korrelationen vor, was auf die Unabhängigkeit der einzelnen Skalen schließt.

In Abbildung 0-1 ist die Motivationsausprägung von KäuferInnen anhand der Mittelwerte dargestellt. Die Bewertung der Ausprägung erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1=völlig zutreffend bis 5=überhaupt nicht zutreffend).



**Abbildung 0-1: Ausprägungen der Schlüsselfaktoren der KäuferInnen der Stichprobe**

Die Dimension „Kompetenz“ ( $\bar{x}=1,36$ ) hat die stärksten und die Dimension „Autonomie“ ( $\bar{x}=2,24$ ) die schwächste Ausprägung. Auffallend ist, dass die Standardabweichungen sehr niedrig sind.

Im nächsten Schritt wird versucht, die Motivation mit den drei Dimensionen auf eine Variable zu reduzieren um in weiterer Folge direkte Messungen mit nur einem Konstrukt „Motivation“ durchführen zu können. Dazu wird von den Skalen Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit der Mittelwert berechnet und das Konstrukt anschließend z-transformiert. Bei z-transformierten Variablen ist der Mittelwert null und die Standardabweichung eins. Die Standardisierung des Konstrukts ist notwendig, da einzelne Skalen mit verschiedenen Spannweiten gemessen wurden. Tabelle 0-8 zeigt die Kennwerte des Konstrukts „Motivation“.

**Tabelle 0-8: Skalenkennwerte des Konstrukts „Motivation“**

Skala	Trennschärfe- koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelas- sen	Cronbachs Alpha	$\bar{x}$	$\sigma$	p-Wert <sup>c</sup>
MW_Autonomie (6 Items)	,352	,343		2,23	,704	,001
MW_Kompetenz (6 Items)	,404	,379		1,36	,397	,000
MW_Soziale Eingebundenheit (5 Items)	,285	,499		1,82	,765	,000
MW_Motivation (17 Items)			,502	1,81	,455	,001
ZMW_Motivation (standardisiert)				0,00	1,00	,001

5-stufige Likert-Skala: 1=völlig zutreffend bis 5=überhaupt nicht zutreffend;

c. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

Aus Tabelle 0-8 ist ersichtlich, dass alle Mittelwertvariablen von der Normalverteilung abweichen. Soziale Eingebundenheit sollte auf Grund der Trennschärfe von 0,285 nicht in das Konstrukt „Motivation“ aufgenommen werden. Auch die Korrelationskoeffizienten von soziale Eingebundenheit aus Tabelle 0-7 weisen nur geringe Korrelationen zu den beiden anderen Skalen auf. Die Skala MW\_Soziale Eingebundenheit wird in das Konstrukt „Motivation“ miteibezogen.

Die offene Frage nach den Motivationsmaßnahmen wurde von 34 EinkäuferInnen beantwortet und hat bis auf wenige Ausreißer folgende Themen ergeben, die als Zusammenfassung genannt werden: Mehr Eigenverantwortung, Position des Einkaufs stärken, Prozessoptimierung, Stellenwert des Einkaufs erhöhen, mehr Gestaltungsspielraum;

## 4 Zusammenfassung

Das wissenschaftliche Konstrukt der Motivation nach der arbeitsbezogenen Grundbedürfnis-Zufriedenheitsskala der SDT wurde an EinkäuferInnen mit 18 Items und drei Faktoren getestet. Die Faktorenanalyse wurde im Sinne einer struktur-prüfenden Analyse mit a priori drei Faktoren durchgeführt, welche eine erklärte Gesamtvarianz bei EinkäuferInnen von 59,15 % erklären. Die Kommunalität des Items M\_soziale\_Eingeb\_6 wies nach der Extraktion nur noch einen Wert von 0,381 auf, woraufhin dieses Item unter besonderer Beobachtung stand. Die Faktorladungen der einzelnen Items in der rotierten Komponentenmatrix laden auf die jeweiligen Faktoren zwischen 0,604 und 0,839 mit mittelmäßigen bis guten Ladungen. Doppelladungen sind nicht erwähnenswert. Die Korrelationswerte der einzelnen Items innerhalb der Dimensionen weisen geringe bis mittlere signifikante Werte auf. Lediglich die Items M\_Kompetenz\_2 und M\_Kompetenz\_1\_R ( $r=0,124$ ) und die Items M\_Kompetenz\_4\_R und M\_Kompetenz\_3 ( $r=0,169$ ) haben nicht signifikante schwache Korrelation zueinander. Bei einer weiteren Reliabilitätsanalyse gab es jedoch keine Hinweise eines dieser Items aus der Skala zu entfernen.

Aus der Reliabilitätsanalyse werden Werte für das Cronbachs Alpha der einzelnen Skalen von 0,801 bis 0,901 berechnet, was sehr guten Werten entspricht. Das Cronbachs Alpha von 0,901 der Skala soziale Eingebundenheit wurde nach entfernen des Items M\_soziale\_Eingeb\_6 erreicht. Zwischen den Skalen der Motivation liegen schwache positiven signifikanten Korrelationen vor, was auf den gemeinsamen Beitrag der Skalen zur arbeitsbezogenen Motivation schließen lässt.

Die Motivationsausprägung für EinkäuferInnen weist den höchsten Wert für die Dimension Kompetenz ( $\bar{x}=1,36$ ) aus. Eine hohe Kompetenzausprägung hat zur Folge, dass eine Person Einfluss auf ihr Umfeld hat und ihre Tätigkeiten in diesem Umfeld zu einem gewünschten Resultat führen. Wenn das Bedürfnis nach Kompetenz erfüllt ist, wird eine Person in der Lage sein in Folge auch ihre Ziele zu erreichen (Ryan und Deci 2000).

Interessant sind auch die qualitativen Aussagen in Hinblick auf Motivationsmaßnahmen. Dieses stehen sehr stark im Zusammenhang mit dem Autonomiebefinden welches in der Umfrage schlecht ( $\bar{x}=2,24$ ) abgeschnitten hat. Darunter wird das Verlangen verstanden eigenständige Entscheidungen treffen zu können. Wenn das Bedürfnis der Autonomie erfüllt ist, fühlt sich eine Person in der Lage ihre Tätigkeiten selbstständig zu organisieren. Ryan und Deci (2000) machen allerdings auch noch die explizite Anmerkung, dass Autonomie nicht mit Unabhängigkeit oder mit freiem Willen gleichzusetzen ist. Zusammengefasst lässt sich erkennen, dass die Maßnahmen zu Motivationssteigerungen bei EinkäuferInnen den schlechten Wert der Dimension Autonomie widerspiegeln.

Die hochqualifizierten Personen im Einkauf benötigen Klarheit für Ihren Aufgabenbereich um Kompetent wirken zu können. Diese Klarheit muss nicht desto trotz auch Freiräume in Form von Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit vorsehen. Werden diese Voraussetzungen berücksichtigt, kann dies zu einem motivationsfördernden Klima im Einkauf sorgen.

# Literaturquellen

- Albs, N. (2005): *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Bach, N.; Brehm, C.; Buchholz, W.; Petry, T. (2017): *Organisation. Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen*. 2. Aufl. 2017. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher).
- Baldwin, C. K.; Caldwell, L. L. (2003): Development of the free time motivation scale for adolescents. In: *Journal of Leisure Research* 35 (2), S. 129
- Bauer, U. (2017): *Betriebssoziologie. Der Humanfaktor im Unternehmen*. 1. Auflage 2017. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H (Linde Lehrbuch).
- Baur, N. (2011): Das Ordinalskalenproblem. In: S. Fromm (Hg.): *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene*. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag (Lehrbuch), S. 211–222.
- Becchetti, L.; Castriota, S.; Tortia, E. C. (2013): Productivity, wages and intrinsic motivations. In: *Small Bus Econ* 41 (2), S. 379–399. DOI: 10.1007/s11187-012-9431-2.
- Benabou, R.; Tirole, J. (2003): Intrinsic and extrinsic motivation. In: *The Review of Economic Studies* 70 (3), S. 489–520.
- Birou, L.; Lutz, H.; Zsidisin, G. A. (2016): Current state of the art and science. A survey of purchasing and supply management courses and teaching approaches. In: *IJPM* 9 (1), S. 71. DOI: 10.1504/IJPM.2016.073388.
- Bliesener, T. (2009): *Der Brockhaus, Psychologie. Fühlen, Denken und Verhalten verstehen. Unter Mitarbeit von Roland Asanger*. 2., vollst. überarb. Aufl. Mannheim, Leipzig: Brockhaus.
- Brandstätter, V. (2012): *Allgemeine Psychologie für Bachelor: Motivation und Emotion. Lesen, Hören, Lernen im Web*. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/801773353>.
- Broeck, A.; Vansteenkiste, M.; Witte, H.; Soenens, B.; Lens, W. (2010): Capturing autonomy, competence, and relatedness at work. Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (4), S. 981–1002. DOI: 10.1348/096317909X481382.
- Bühner, M. (2011): *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. 3., aktualisierte und erw. Aufl. München: Pearson Studium (ps Psychologie).
- Coccia, M. (2019): Intrinsic and Extrinsic Incentives to Support Motivation and Performance of Public Organizations. *Journal of Economics Bibliography*, vol. 6, no. 1, pp. 20-29, doi:10.1453/jeb.v6i1.1795.
- Comelli, G. Von Rosenstiel, L. (2001): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*. 2., überarb. Aufl. München: Vahlen (Innovatives Personalmanagement).
- Cronbach, L. J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. In: *Psychometrika* 16 (3), S. 297–334. DOI: 10.1007/BF02310555.
- Davis, F. D.; Bagozzi, R. P.; Warshaw, P. (1992): Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. In: *Journal of Applied Social Psychology*, S. 1111–1132.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2000): The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. In: *Psychological Inquiry* 11 (4), S. 227–268.

- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2017): Self-Determination Theory. Online verfügbar unter <http://selfdeterminationtheory.org/theory/>, zuletzt aktualisiert am 2017, zuletzt geprüft am 16.08.2017.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M.; Gagné, M.; Leone, D. R.; 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. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (8), S. 930–942.
- Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (2008): Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. In: *Canadian Psychology* 49 (3), S. 182–185.
- Duden - Die deutsche Rechtschreibung. Das umfassende Standardwerk auf der Grundlage der aktuellen amtlichen Regeln (2014). 26. Aufl. Berlin: Bibliographisches Institut (Duden - Deutsche Sprache in 12 Bänden, 1).
- Dunifon, R.; Duncan, G. J. (1998): Long-Run Effects of Motivation on Labor-Market Success. In: *Social Psychology Quarterly* 1 (68), S. 33–48.
- Fernet, C.; Senécal, C.; Guay, F.; Marsh, H.; Dowson, M. (2008): The work tasks motivation scale for teachers (WTMST). In: *Journal of Career assessment* 16 (2), S. 256–279.
- Fulmer, S. M.; Frijters, J. C. (2009): A review of self-report and alternative approaches in the measurement of student motivation. In: *Educational Psychology Review* 21 (3).
- Gerrig, R. J.; Zimbardo, P.; Klatt, A.; Dörfler, T.; Roos, J. (2015): *Psychologie*. 20., aktualisierte Aufl. Hallbergmoos: Pearson (Always learning).
- Giunipero, L. C.; Denslow, D.; Eltantawy, R. (2005): Purchasing/supply chain management flexibility. Moving to an entrepreneurial skill set. In: *Industrial Marketing Management* 34, S. 602–613.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. B. (1967): *The motivation to work*. 2. ed., 6. print. New York: Wiley.
- Hohenberger, C.; Spörrle, M. (2013): Motivation und motivationsnahe Phänomene im Kontext wirtschaftlichen Handelns. In: M. Landes und E. Steiner (Hg.): *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer (Psychologie für die berufliche Praxis), S. 103–121.
- Illardi, B. C.; Leone, D.; Kasser, T.; Ryan, R. M. (1993): Employee and supervisor ratings of motivation. Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. In: *Journal of Applied Social Psychology* 23 (21), S. 1789–1805.
- Kafner, R. (1990): Motivation and industrial and organizational psychology. Hg. v. DUNNETTE M., HOUGH L.
- Kasser, T.; Davey, J.; Ryan, R. M. (1992): Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. In: *Rehabilitation Psychology* 37 (3), S. 175–187.
- Kauffeld, S.; Schermuly, C. C. (2014): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: S. Kauffeld (Hg.): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Mit 44 Abbildungen und 36 Tabellen. 2., überarb. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch), S. 193–210.
- Kleemann, F. C.; Glas, A. H. (2017): *Einkauf 4.0*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Koch, V. (2021): Zielorientierter Personaleinsatz im Einkauf. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 114 (10), S. 643–646
- Koch, V. (2019): Der Einkauf zwischen Produktion und Beschaffungsmarkt. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 116 (6), S. 428–432
- Koestner, R.; Losier, G. (2002): Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation.



- Lysons, K.; Farrington, B. (2006): *Purchasing and Supply Chain Management*. 7. Aufl.: Financial Times Management.
- Manzoor, Q.-A. (2011): Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. In: *BMS* 3 (1). DOI: 10.5296/bms.v3i1.904.
- Marylene, G. (2015): *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, & Self-Determination Theory. The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*. Unter Mitarbeit von E. L. Deci und R. M. Ryan. 1. Aufl.: Oxford University Press.
- Mayer, V. (2011): *Motivationstheorien*. Hg. v. SCHWAIGER M., MEYER A
- Nerdinger, F. W. (2003): *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Paesbrugge, B.; Rangarajan, D.; Sharma, A.; Syam, N.; Jha, S. (2017): Purchasing-driven sales. Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. In: *Industrial Marketing Management* 62, S. 171–184. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.09.002.
- Pagell, M.; Das, A.; Curkovic, S.; Easton, L. (1996): Motivating the Purchasing Professional. In: *International Journal of Purchasing and Materials Management* 32 (2), S. 27–34. DOI: 10.1111/j.1745-493X.1996.tb00283.x.
- Porter, E. M. (1996): What Is Strategy? In: *Harvard Business Review* 74 (6), S. 61–78.
- Spekman, R. E.; Kamauff, J. W.; Salmond, D. J. (1994): At last purchasing is becoming strategic. In: *Long Range Planning* 27 (2), S. 76–84. DOI: 10.1016/0024-6301(94)90211-9.
- Sprenger, G. (2014): *Leistungsorientierte Vergütungssysteme – Leitungsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmenserfolg aus Sicht der Motivationstheorie*
- Thomae, H. (1965): Die Bedeutungen des Motivationsbegriffes. In: H. Thomae (Hg.): *Allgemeine Psychologie*. 2. Motivation. 2., unveränd. Aufl. Göttingen: Verl. f. Psychologie (Handbuch der Psychologie), S. 3–44.
- Trail, G. T.; James, J. D. (2001): The Motivation Scale for Sport Consumption: Assessment of the Scale's Psychometric Properties. In: *Journal of sport behavior* (24), S. 108–127.
- Von Rosenstiel, L. (1988): *Motivationsmanagement*. In: M. Hofmann und L. Von Rosenstiel (Hg.): *Funktionale Managementlehre*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 214–264.
- Vörösmarty, G.; Dobos, I.; Tátrai, T. (2011): Motivations behind sustainable purchasing. In: *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*, S. 41–54.
- Waterman, A. S.; Schwartz, S. J.; Conti, R. (2008): The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. In: *Journal of Happiness Studies* 9 (1), S. 41–79.
- Zunk, B. M. (2013): Ideal-typical competence profile of industrial buyer-seller relationship controllers in technology firms—empirical evidence from Austria. In: *International Journal of Industrial Engineering and Management* 4 (2), S. 87-94.
- Zunk, B. M.; Sadei, C. (2015): Sharpening the Industrial Engineering and Management qualification profile: Research findings from Austria. In: *International Journal of Industrial Engineering and Management* 6 (3), S. 109-120.
- Zunk, B. M.; Schiele, H. (2011): Preisstabilität durch „Preferred Customer-Status“. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 106 (12), S. 974-978.
- Zunk, B. M.; Soos, J.; Uitz, I.; Denger, A.; Bader, M. (2013): The Influence of Human Motivation Factors on the Successful Implementation of Product Life Cycle Management Tools: Explorative Findings and Managerial Implications. In: *Manufacturing technology* 13 (4), S. 580-586.



