

Fernstudium Arbeits- und Organisationspsychologie (M. A.)

Beruf und Studium verbinden

Was ist das „Psychologische“ an der Arbeitstätigkeit, was kennzeichnet das „Psychologische“ einer Organisation? Was ist eine gute und nützliche Theorie?

praxisnah Wie kann die Arbeits- und Organisationspsychologie als praxisorientierte und zugleich theoretisch fundierte Wissenschaft dazu beitragen, Produktivität und Humanität sowie eine hohe Qualität der Arbeit und ihrer Ergebnisse als gleichwertige Ziele zu realisieren?

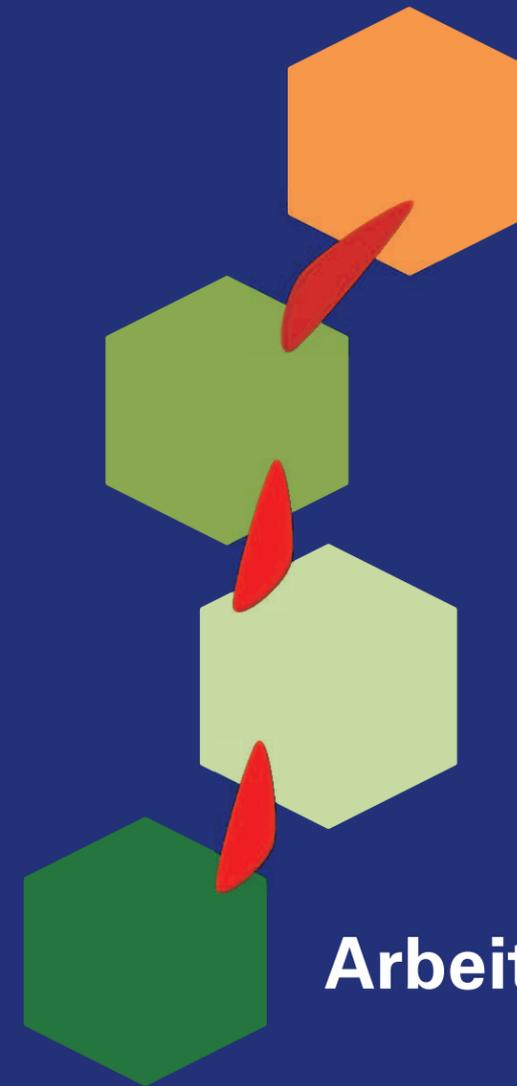
berufsbegleitend Wir vermitteln Ihnen das notwendige Wissen und helfen Ihnen, Ihre Kompetenzen zu erweitern, um Ihr Arbeitsumfeld und Ihren Arbeitsalltag in seinen psychologischen Wirkungen besser zu verstehen, zu bewerten und auch effektiv zu gestalten.

ganzheitlich Wissenschaftlich fundierter Erkenntnisgewinn und hohe Praxisorientierung sind dabei für uns kein Widerspruch, sondern unser Anspruch.

persönlich Wir sprechen Akademiker/innen mit Berufserfahrung aus unterschiedlichen Disziplinen und Berufsfeldern an, die ihre beruflichen Handlungsfelder ausbauen und ihre Karrierechancen verbessern wollen.



ISBN: 978-3-89334-578-6



Friedemann W. Nerdinger

Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln

Eine Einführung



Friedemann W. Nerdinger

Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln







Friedemann W. Nerdinger

Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln

Eine Einführung



Asanger Verlag • Kröning





Der Autor:

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, geb. 1950

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock

Umschlaggestaltung: liveo grafikdesign, www.liveo.de

Layout: Wolfgang Wohlers, einsatz.berlin

Druck: PBtisk, s.r.o., Czech Republic

Bibliographische Informationen Der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Asanger Verlag GmbH, Kröning • www.asanger.de

ISBN 978-3-89334-578-6



1 Grundlagen	
1.1 Motiv, Anreiz und Motivation	7
1.2 Grundprobleme der Motivation: Wählen und Wollen	9
1.3 Motivationale Konsequenzen	10
1.3.1 Leistung	11
1.3.2 Organizational Citizenship Behavior	12
1.3.3 Kontraproduktives Verhalten	13
1.3.4 Arbeitszufriedenheit	14
1.3.4.1 Begriff und Definition	14
1.3.4.2 Das Bezugssystem	16
1.3.4.3 Korrelate	18
1.4 Zum weiteren Vorgehen	20
2 Inhaltstheoretische Ansätze	
2.1 Das Leistungsmotiv	21
2.1.1 Messung	21
2.1.2 Leistungsmotiv und wirtschaftliche Entwicklung	23
2.1.3 Training des Leistungsmotivs	25
2.2 Hierarchie der Motive	26
2.3 "Getting along" und "getting ahead": Die Sozioanalytische Theorie	29
2.4 Die Zwei-Faktoren-Theorie	31
2.5 Intrinsische Motivation	34
2.5.1 Das Erleben intrinsisch motivierten Handelns: Flow	35
2.5.2 Das Motivationspotential der Arbeit	37
2.6 Praktische Konsequenzen	40
2.6.1 Prinzipien der Arbeitsgestaltung	40
2.6.2 Partizipation	42
2.7 Zur Kritik inhaltstheoretischer Ansätze	43
3 Ein Rahmenmodell der Motivation zum Handeln	
3.1 Prädeziionale Motivationsphase	45
3.2 Präaktionale Volitionsphase	46
3.3 Aktionale Volitionsphase	48
3.4 Postaktionale Motivationsphase	49
4 Prädeziionale Motivationsphase: Handlungsalternative wählen	
4.1 Erwartungs-mal-Wert-Theorien	51
4.2 Das Modell der Risikowahl	52
4.3 Die VIE-Theorie	55
4.4 Das erweiterte Motivationsmodell	58
4.5 Praktische Konsequenzen und Kritik	59

**5 Präaktionale Volitionsphase: Ziele setzen**

5.1 Das Zielkonzept	63
5.1.1 Zielrichtung: Annäherung vs. Vermeidung	63
5.1.2 (In-)Kongruenz zu impliziten Motiven	64
5.1.3 Zielkonflikte	64
5.1.4 Zeitperspektive	65
5.1.5 Lern- und Leistungsziele	65
5.2 Die Theorie der Zielsetzung	66
5.2.1 Schwierigkeit und Spezifität	67
5.2.2 Moderatoren der Wirkung von Zielen	69
5.2.2.1 Zielbindung	69
5.2.2.2 Feedback	71
5.2.2.3 Aufgabenkomplexität	73
5.2.3 Wirkmechanismen	73
5.3 Fazit und praktische Konsequenzen	76

6 Aktionale Volitionsphase: Handlungen regulieren

6.1 Die sozial-kognitive Theorie des Selbstmanagement	81
6.1.1 Selbstbeobachtung	82
6.1.2 Selbstbewertung	83
6.1.3 Selbstreaktion	84
6.2 Emotionsarbeit und Selbstregulationserschöpfung	85
6.3 Selbstmanagement-Training	87
6.4 Fazit und praktische Konsequenzen	89

7 Postaktionale Motivationsphase: Handlungsergebnisse erklären und bewerten

7.1 Kausalattribution von Handlungsergebnissen	91
7.2 Erlebte Gerechtigkeit	94
7.2.1 Verfahrensgerechtigkeit	95
7.2.2 Verteilungsgerechtigkeit	97
7.3 Fazit und praktische Konsequenzen	102

Literatur	104
-----------------	-----



1 Grundlagen

„Motivation“ zählt zu den psychologischen Begriffen, die mittlerweile zum festen Bestandteil der Umgangssprache gehören. Die Häufigkeit der Verwendung des Begriffs korrespondiert allerdings nicht mit der Klarheit dessen, was damit bezeichnet wird – v. a. in Organisationen der Wirtschaft muss der Begriff „Motivation“ nicht selten zur Erklärung aller nur denkbaren Ereignisse herhalten. Daher ist zuerst die wissenschaftlich-psychologische Fassung der Grundbegriffe – Motiv, Anreiz und Motivation – zu verdeutlichen. Mit diesen Begriffen wird in der Wissenschaft versucht, menschliches Handeln, und dazu zählt natürlich auch das Handeln in Organisationen, zu erklären, wobei zwei basale Fragen zu beantworten sind: Wie entscheiden sich Menschen zwischen verschiedenen Handlungsalternativen? Wie werden einmal gewählte Handlungsalternativen realisiert?

Zur Beantwortung dieser beiden **Grundfragen der Motivation** geht die Psychologie von unterschiedlichen Prozessen aus, die im Anschluss besprochen werden. Schließlich, und das ist ein wesentliches Merkmal der Erforschung des Handelns in Organisationen, stellt sich die Frage nach den Konsequenzen motivationaler Prozesse. Die Arbeits- und Organisationspsychologie verfolgt hier ein Doppelziel, dem Selbstverständnis marktwirtschaftlicher Organisationen entsprechend steht die Frage nach der Leistung von Mitarbeitern¹ im Zentrum des Interesses, wobei neben dem Leistungsverhalten auch solche Verhaltensweisen betrachtet werden, die positive (Organizational Citizenship Behavior) bzw. negative (kontraproduktives Verhalten) Wirkungen auf den Unternehmenserfolg haben können. Unter psychologischem Blickwinkel sind dagegen die Konsequenzen für das Individuum ein gleichberechtigter Forschungsgegenstand. Solche Konsequenzen werden gewöhnlich mit dem Konzept „Arbeitszufriedenheit“ umschrieben, dessen wissenschaftliche Problematik abschließend etwas näher betrachtet wird.

1.1 Motiv, Anreiz und Motivation

Die Begriffe **Motiv** und **Motivation** leiten sich vom lateinischen „motivus“ ab, das „Bewegung auslösend“ bedeutet. Im übertragenen Sinne versucht die Motivationspsychologie zu ergründen, wodurch Bewegung im Sinne menschlichen Verhaltens ausgelöst wird. Genauer gesagt erklärt Motivationspsychologie die Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens (von Rosenstiel, 1975; Nerdinger, 1995, 2013; Heckhausen & Heckhausen,

2010). Bei der Erklärung dieser Aspekte des Verhaltens wird häufig allein an Ursachen gedacht, die in der Person liegen. Menschliches Verhalten ist aber höchst komplex determiniert (vgl. dazu von Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Eine wesentliche Determinante ist das **Können**, d. h. Fähigkeiten und Fertigkeiten als Grundlage des Verhaltens: Um eine bestimmte Position im Betrieb einnehmen und das damit verbundene Verhalten zeigen zu können, müssen zuerst die notwendigen Qualifikationen erworben werden. Allein der Besitz solcher Qualifikationen führt aber noch nicht zum entsprechenden Verhalten – die **Situation** muss es den Mitarbeitern **ermöglichen**, ihr Können zu zeigen. So besitzen z. B. viele Frauen die Fähigkeit zur Führung, aufgrund verschiedener betrieblicher Mechanismen wird ihnen aber häufig die Möglichkeit vorenthalten, das auch zu beweisen (von Rosenstiel & Nerdinger, 2011). Dieses Beispiel verweist schließlich auf eine weitere Determinante des Verhaltens, das **soziale Dürfen**, d. h. die gesellschaftlichen Normen, die in bestimmten Situationen ein spezifisches Verhalten als angemessen erklären.

In der Motivationspsychologie werden solche Erklärungsmöglichkeiten mehr oder weniger vernachlässigt, stattdessen definiert diese Teildisziplin der Allgemeinen Psychologie das Warum bzw. das Wozu menschlichen Verhaltens als die zentrale motivationale Frage (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Die Frage nach dem Warum lenkt den Blick auf **kausal** wirksame Ursachen des Verhaltens, die wie „von hinten getrieben“ ein Verhalten auslösen (sogenannte push-Faktoren; Murray, 1938). Die Frage nach dem Wozu führt dagegen zu **teleologischen** Erklärungen, in denen menschliches Verhalten als „von vorn gezogen“ (daher auch als pull-Faktoren bezeichnet; Murray, 1938), nach Zielen strebend erscheint. Mit der kausalen und teleologischen Perspektive sind unterschiedliche Erklärungsmuster und -konzepte verknüpft – die kausale Argumentation sucht die Erklärung menschlichen Verhaltens vorwiegend in körpernahen Prozessen, die mit Begriffen wie „Bedürfnis“, „Trieb“, „Instinkt“ etc. verbunden sind. In teleologischen Erklärungen tauchen hingegen Begriffe auf wie „Wert“, „Erwartung“ im Sinne subjektiver Wahrscheinlichkeit und – übergreifend – der Begriff „Ziel“ (telos). Beide Bestimmungen rücken damit unterschiedliche Klassen menschlichen Verhaltens in den Blickpunkt, was sich auch an den jeweils gewählten Beispielen zeigt. Die kausale Betrachtung wird gern an solchen Verhaltensweisen wie Essen oder Trinken veranschaulicht, die teleologische Perspektive dagegen an der Wahl eines Arbeitgebers oder an der Entscheidung über die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses. Im betrieblichen Alltag ist in erster Linie das Leistungsverhalten von Interesse, unter

¹ Im Folgenden wird allein aus sprachästhetischen Gründen die maskuline Form gewählt, womit aber immer Frauen und Männer gemeint sind.

dem ein auf betriebliche Ziele ausgerichtetes Verhalten verstanden wird. Alle Aktivitäten, denen eine Zielvorstellung zugrunde liegt, werden in der Psychologie als **Handeln** bezeichnet (Achtziger & Gollwitzer, 2010). Im Folgenden steht die Erklärung des Handelns in der Arbeit im Zentrum der Betrachtung, daher wird die Perspektive des „Wozu“ eingenommen.

Der Begriff **Motivation** umschreibt in diesem eingeschränkten Sinn das Streben nach Zielen, das immer eine Wechselwirkung von Person und Situation voraussetzt: Menschen handeln notwendigerweise in einer bestimmten Situation, Handlungen können nicht im „luftleeren Raum“ vollzogen werden. Entsprechend kann sich das motivationale Geschehen in zwei Richtungen entfalten, die als Fragen nach den personalen und nach den situativen Grundlagen dieser Wechselwirkung formuliert werden (vgl. zum Folgenden auch Heckhausen, & Heckhausen, 2010). Auf der Seite der Person lassen sich zunächst die unterschiedlichsten Handlungsziele feststellen, wobei prinzipiell unendlich viele Formen und Ausprägungen von Zielen denkbar sind. Handlungsziele werden daher zu wissenschaftlichen Zwecken in Inhaltsklassen zusammengefasst und mit allgemeinen Begriffen wie „Leistung“, „Macht“, „sozialer Anschluss“ etc. umschrieben. Solche Inhaltsklassen von Handlungszielen bilden thematisch zusammenhängende Beweggründe des Handelns, die als **Motive** bezeichnet werden.

Der Begriff **Motiv** dient zur Erklärung der Regelmäßigkeit menschlichen Handelns mit Blick auf individuelle Unterschiede. Hebt sich z. B. ein Mitarbeiter dadurch von seinen Kollegen ab, dass er bei gleichen Aufgaben qualitativ und quantitativ deutlich bessere Leistungsergebnisse erzielt, zur Bewältigung spezieller Probleme abends häufig länger im Unternehmen bleibt und regelmäßig von sich aus Verbesserungsvorschläge in die Arbeit einbringt, wird sein Vorgesetzter geneigt sein, dieses Verhalten als eine Eigenschaft der Person anzusehen. Arbeiten die Kollegen der Beispielperson unter denselben Bedingungen – sowohl hinsichtlich der Arbeitsgestaltung und der Führung als auch der Entlohnung, den Sozialleistungen etc. –, liegt es nahe, aus diesem Verhalten auf ein für die einzelne Person spezifisches Merkmal zu schließen und ihr Verhalten z. B. durch ein hohes Leistungsmotiv zu erklären. Da aber Motive nicht direkt beobachtbar sind, ist eine solche Erklärung zwangsläufig hypothetischer Natur, prinzipiell sind immer auch andere Erklärungen denkbar: Möglicherweise liegt die besagte Person mit ihren Kollegen im Streit und möchte sie beim Vorgesetzten „ausstechen“; vielleicht hat sie gehört, dass demnächst eine bessere Position im Betrieb frei wird und möchte sich kurz vor der Entscheidung im „besten Licht präsentieren“ usw. Je nach gewähltem Blickwinkel auf Handlungen bieten sich also andere Motive zur Erklärung an.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass Motive sogenannte **hypothetische Konstrukte** sind, d. h. theoretische Konstruktionen zur Erklärung von Verhalten (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Solche Konstrukte müssen ihren wissenschaftlichen Wert erst empirisch belegen, indem sie über die Beschreibung der beobachtbaren Regelmäßigkeit des Verhaltens hinaus zur Erklärung des Verhaltens beitragen – ansonsten handelt es sich um deskriptive Begriffe. Da Motive hypothetische Konstrukte sind, lassen sich die damit umschriebenen Sachverhalte auch nicht direkt messen – nur konkretes Handeln bzw. Handlungsergebnisse kann man beobachten und messen.

Motive sind in der frühen Kindheit gelernte, emotional getönte Präferenzen, sich mit bestimmten Arten von Situationen auseinanderzusetzen (McClelland, Koestner & Weinberger, 1989). Da uns solche Präferenzen häufig nicht bewusst sind (und ihre Erfassung daher spezifische Methoden erfordert; s.u. Kapitel 2.1.1), werden sie auch als **implizite** Motive bezeichnet. Davon werden **explizite** Motive abgegrenzt, die sich als bewusste, sprachlich repräsentierte (oder zumindest repräsentierbare) Selbstbilder, Werte und Ziele, die sich eine Person selbst zuschreibt, verstehen lassen (McClelland et al., 1989; Brunstein, 2010). Wird in Fragebögen nach Wünschen und Motiven gefragt, erfolgt eine Messung expliziter Motive.

Handeln kann dadurch erklärt werden, dass in einer bestimmten Situation ein Motiv angeregt wurde, welches eine Handlung auslöst. Die Qualität der Situation, Motive anzuregen, wird als **Anreiz** bezeichnet, womit der situative Aspekt der Motivation in den Blickpunkt gerät. Situationen bieten Gelegenheiten zur Realisierung von Wünschen und Zielen, sie können aber auch Bedrohliches signalisieren. Alles, was Situationen in diesem Sinne an Positivem oder Negativem verheißen, wird als Anreiz bezeichnet (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Anreize haben aufgrund dieser Qualität gewissermaßen einen Aufforderungscharakter dafür, bestimmte Handlungen auszuführen und andere zu unterlassen – und bilden deshalb bei der Erklärung von Handlungen das notwendige Pendant zu den Motiven. So kann im betrieblichen Alltag z. B. beobachtet werden, dass Mitarbeiter nach der Ankündigung einer Prämienzahlung für vielversprechende Verbesserungsvorschläge (Schindelar, 2010) verstärkt Ideen produzieren und an ihre Vorgesetzten weiterleiten. Der situative Anreiz „Geldprämie“, der in unserer Gesellschaft ein Mittel zur Erfüllung verschiedenster Wünsche darstellt, hat im Beispiel die Mitarbeiter augenscheinlich zu den entsprechenden Handlungen „motiviert“. Umgekehrt kann die Androhung der Entlassung für die Nichteinhaltung der Sicherheitsvorschriften in einer Produktionsstätte ebenfalls als Anreiz wirken – in diesem Fall als Anreiz, vorschriftswidrige Handlungen zu unterlassen. Motivation ist so gesehen immer das Produkt individueller, mit dem Begriff

„Motiv“ umschriebener Merkmale und Eigenschaften einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken, d.h. sie aktivieren: Wirken Anreize auf eine Person und regen ihre Motive an, findet ein Prozess der Motivation statt. Auf diesen allgemeinen Überlegungen aufbauend muss die Motivationsforschung zwei fundamentale Probleme lösen.

1.2 Grundprobleme der Motivation: Wählen und Wollen

Der Erklärung der Motivation zum Handeln stellen sich zwei grundsätzliche Probleme (Lewin, Dembo, Festinger & Sears, 1944; Atkinson, 1957; Achtziger & Gollwitzer, 2010):

- Die Erklärung der Wahl einer bestimmten Handlungsalternative (Richtung des Handelns) und
- die Erklärung der Realisierung der gewählten Alternative, d.h. in erster Linie der Intensität und Ausdauer (Persistenz) des Handelns.

Theorien der Arbeitsmotivation sollten die verschiedenen, im beruflichen Leben auftretenden Wahl- und Entscheidungssituationen erklären können, z.B.: Welche Gründe bewegen einen Menschen, eine ganz bestimmte Stelle anzunehmen? Wie entscheiden sich Mitarbeiter, wenn sie die Möglichkeit zu beruflichem Aufstieg sehen? Wie kommt es zu Fehlzeiten? Warum kündigen Mitarbeiter?

Diese Fragen lassen sich mit den bislang entwickelten Konzepten allgemein beantworten: Als Ergebnis der Wechselwirkung von Person und Situation, von Motiv und Anreiz entsteht eine **motivationale Tendenz**, ein bestimmtes Ziel anzustreben – metaphorisch gesprochen wird die zur Zielerreichung notwendige Energie bereit gestellt. Sofern die dabei ablaufenden Prozesse ins Bewusstsein der Person treten, werden sie gewöhnlich als Wahl- oder Entscheidungsproblem erlebt. Solche Wahl- und Entscheidungsakte unterscheiden sich aber von der zweiten Art von Problemen, die auf die Intensität und Ausdauer von Arbeitshandlungen zielen und sich u.a. mit folgenden, praktisch bedeutsamen Fragen beschäftigen: Wie lassen sich Mitarbeiter dazu bewegen, alle Energie in die Erledigung eines Auftrags zu investieren? Wie kann die durchschnittliche Leistung der Mitarbeiter gesteigert werden (Intensität des Handelns)? Was sichert einen konstanten Leistungseinsatz (Ausdauer des Handelns)? Das sind Fragen, die *nach* der Entscheidung für eine Handlungsalternative relevant werden. Unter bestimmten Bedingungen treten in dieser Phase Prozesse auf den Plan, von denen die Umsetzung der motivationalen Tendenz in konkretes Handeln gesteuert wird. Das ist immer dann der Fall, wenn durch Anreize angeregte Motive – aus welchen Gründen

auch immer – nicht in der Lage sind, eine Handlung zur Zielerreichung auszulösen. In solchen Fällen setzen bewusste und willkürliche Prozesse ein, die unter dem Begriff Wille oder Volition zusammengefasst werden. Als **Volition** kann diejenige Form der Motivation verstanden werden, die sich auf das Streben nach Zielen bezieht (Achtziger & Gollwitzer, 2010): Volitionale Prozesse entscheiden darüber, wann eine Handlung in Angriff genommen wird, mit welcher Ausdauer und Intensität Ziele angesteuert und wie eventuell bei der Zielverfolgung auftretende Hindernisse überwunden werden.

Lange Zeit dominierte in der Motivationspsychologie der Versuch, beide Arten von Fragen durch dieselben Theorien zu beantworten. Nach den damals herrschenden Vorstellungen entsteht als Ergebnis der Wechselwirkung von Motiv und Anreiz eine motivationale Tendenz, die das Handeln auf ein Ziel ausrichtet und „motiviert“, d.h. determiniert. Eine solche Konzeption kann diverse alltägliche Handlungen erklären. Liegen z.B. einem Berufsanfänger von zwei Unternehmen Angebote vor, wird er dasjenige wählen, das Anreize wie Bezahlung, Sozialleistungen, attraktive Möglichkeiten zur Weiterbildung etc. bietet, die seinen Motiven am besten entsprechen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011). Die so entstehende motivationale Tendenz im Sinne der Entscheidung für ein Unternehmen kann verschiedene nachfolgende Handlungen erklären: Unterschreiben des Arbeitsvertrages, Aufnahme der Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt und – ganz allgemein – die prinzipielle Bereitschaft, sich in der Arbeit zu engagieren.

Wird nun dem Neuling bei Arbeitsbeginn eine eigenständige Aufgabe zugeteilt, bei deren Bewältigung unerwartete Probleme auftreten, die nur durch weiteren Einsatz (z.B. durch Überstunden) zu lösen sind, müssen zusätzliche „Kräfte“ freigemacht werden. Der konkrete Einsatz bei der Erledigung der Aufgabe kann aber nur zum Teil als Interaktion von Person und Situation, von Motiv (z.B. Interesse an der Aufgabe) und Anreiz (die spezifische Aufgabe) erklärt werden. Da Menschen immer durch eine Vielzahl von Motiven gekennzeichnet sind, lässt sich mit diesem Modell z.B. nicht erklären, warum der Neuling es nicht vorzieht, pünktlich nach Hause zu gehen und seine Hobbies zu pflegen (wenn ihm diese sehr wichtig sind). Oder, wenn noch eine zweite Aufgabe zu erledigen ist, die ihn mehr interessiert – warum lässt er nicht die weniger geschätzte Aufgabe liegen, um sich der interessanteren zuzuwenden? Fragen nach den Prozessen, die konkrete (Arbeits-)Handlungen so steuern, dass sie auf Zielkurs bleiben und solange verfolgt werden, bis das angestrebte Handlungsziel erreicht ist, können mit der bislang entwickelten Vorstellung vom motivationalen Geschehen nicht hinlänglich erklärt werden, dazu müssen volitionale Prozesse berücksichtigt werden.

Erst im Zuge der „Wiederentdeckung der deutschen Willenspsychologie“ (Kuhl, 1983; vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2010) wurde darauf hingewiesen, dass herkömmliche Motivationstheorien in erster Linie die Frage nach der Wahl von Handlungsalternativen erklären. Die Klärung der Fragen, wie es zu Handlungen kommt und mit welcher Intensität und Ausdauer diese verfolgt werden, erfordert aber eigenständige theoretische Ansätze. Solche Ansätze standen zu Beginn der wissenschaftlichen Erforschung menschlichen Handelns im Zentrum des Interesses. Exemplarisch sei dies an der **Theorie der Willenshandlungen** von Meumann (1908) verdeutlicht, die in wesentlichen Aspekten dem modernen Verständnis entspricht. Willenshandlungen haben demnach drei Merkmale:

1. Eine Zielvorstellung,
2. die Zustimmung zum Ziel und
3. das bewusste Herbeiführen der Handlung.

Ausgangspunkt einer Willenshandlung ist die gedankliche Vorstellung eines Handlungsziels. Eine solche Vorstellung von einem Ziel kann eine Handlung einleiten und ihrer Ausführung Richtung und Inhalt geben. Mit der Vorstellung des Handlungsziels eng verbunden sind die Folgen von Handlungen bzw. Handlungsergebnissen, sowohl das Ziel als auch die möglichen Folgen können während der Handlungsausführung im Bewusstsein repräsentiert sein. So kann z. B. ein Verkäufer bei der Vorbereitung eines Kundenbesuches an das Ziel eines erfolgreichen Abschlusses denken – und dadurch beflügelt die für einen Erfolg notwendigen Schritte planen (Nerdinger, 2001). Seine Gedanken können aber auch abgelöst werden durch die Vorstellung der Provision, die nach einem erfolgreichen Abschluss fällig wird – damit wäre dann ein motivationaler, durch die Bewertung eines Anreizes gekennzeichnete Mechanismus umschrieben, der das Handeln mit der nötigen „Energie“ versieht.

Nach Meumann (1908) entfaltet eine Zielvorstellung nur dann ihre handlungsleitende Wirkung, wenn dem Ziel in einem bewussten Urteilsprozess zugestimmt wurde. Das Ziel und die zu seiner Erreichung notwendige Handlung müssen ausdrücklich gebilligt werden – ein Merkmal, das in modernen Theorien als **Commitment** oder Zielbindung bezeichnet wird (Schüler & Brandstätter, 2010; Nerdinger, 2013). Schließlich muss sich nach der Theorie von Meumann der Handelnde auch als Ursache der Willenshandlung erleben, er muss die Handlung auf seine Zielvorstellung und seine billigende Zustimmung zurückführen können.

Ganz offensichtlich hat die frühe deutsche Willenspsychologie nur eine ganz bestimmte Klasse von Handlungen untersucht, solche, die durch einen bewussten Vorsatz zum Handeln, einen sogenannten **Willensakt** gekennzeichnet sind. Das mag ein Grund gewesen sein, dass die hier nur exemplarisch veranschaulichte Forschungstradition der

Willenspsychologie im Anschluss an die Veröffentlichung einer motivationspsychologischen Abhandlung mit dem Titel „Vorsatz, Wille und Bedürfnis“ durch Kurt Lewin im Jahre 1926 jäh unterbrochen wurde (vgl. dazu Schmalt & Langens, 2009; Achtziger & Gollwitzer, 2010). Für Lewin waren volitionale Prozesse nur eine Folge von motivationalen Prozessen, speziell der Wirkung von Bedürfnissen. Nach seiner Meinung determiniert ein Bedürfnis (Motiv) das Handeln, das zu seiner Befriedigung führt. Die Entwicklung von Handlungszielen, nicht ihre Realisierung war daher für ihn das entscheidende motivationspsychologische Problem. Lewins Argumentation war offensichtlich sehr überzeugend, auf jeden Fall wurde daraufhin der Wille für viele Jahrzehnte aus der Motivationspsychologie „verbannt“. Die Wiederentdeckung des Willens als Forschungsobjekt durch Kuhl (1983) führte zu einer weitgehenden Umorientierung der motivationspsychologischen Forschung. Kuhl hat die moderne Volitionsforschung von der philosophischen Debatte um den freien Willen bewusst abgesetzt und auf die Bedeutung der Frage nach der Realisierung von Zielen verwiesen (vgl. Scheffer & Kuhl, 2010). Aufgrund dieser Entwicklung hat auch die Erforschung der Arbeitsmotivation und die Erklärung des Handelns in Organisationen neuen Aufschwung genommen (Nerdinger, 1995, 2013; Kleinbeck & Kleinbeck, 2009), weshalb ein Gutteil der folgenden Ausführungen den Fragen der Volition gewidmet ist.

Die Betrachtung menschlichen Handelns unter dem Aspekt der Volition wirft auch ein anderes Licht auf die unter anwendungsbezogener Perspektive wesentliche Frage nach den Konsequenzen motivierten Handelns für die Organisation und die darin arbeitenden Menschen.

1.3 Motivationale Konsequenzen

Motivationspsychologie versucht allgemein menschliches Handeln zu erklären. Dagegen richtet sich die Erforschung der Arbeitsmotivation speziell auf das Handeln in Organisationen, wobei den Betrieben eine besondere Bedeutung zukommt. Betriebe wiederum sind zweckrational strukturierte Gebilde, in denen v.a. ein Zweck dominiert, der Gewinn. Dabei muss der Gewinn nicht das einzige Unternehmensziel und nicht Selbstzweck sein, vielmehr kann Gewinn auch unter dem Aspekt der langfristigen Sicherung des Überlebens der Organisation als Mittel gesehen werden. Die Arbeit der Mitarbeiter wird aber in erster Linie hinsichtlich des individuellen Beitrags zu diesem Ziel betrachtet, d. h. unter betriebswirtschaftlichem Blickwinkel ist die **Leistung** der Mitarbeiter entscheidend (vgl. dazu Schmidt & Kleinbeck, 2004). Die Erklärung der Arbeitsmotivation erhält nun ihre praktische Bedeutung aus der

Erwartung, mit dem Konzept der Motivation einen wesentlichen Teil der Leistung der Mitarbeiter erklären zu können (und durch Motivierung der Mitarbeiter ihre Leistung zu verbessern; vgl. Nerdinge, 2013). Daher bildet die Leistung in einer Vielzahl von Motivationsstudien die abhängige, d. h. durch Größen der Motivation zu erklärende Variable (weitere, mit dem Gewinnziel unmittelbar in Beziehung stehende abhängige Variablen sind Fehlzeiten und Fluktuation, da sie zu betrieblichen Kosten führen; vgl. dazu Stock-Homburg, 2010).

In Erweiterung dieser eindimensionalen Betrachtung scheinen unter psychologischer Perspektive dagegen die Folgen des Arbeitshandelns für die Person des Mitarbeiters ein gleichberechtigter Untersuchungsgegenstand zu sein. Diese Folgen werden herkömmlich mit dem Konzept der Arbeitszufriedenheit umschrieben. Arbeitszufriedenheit interessiert im Rahmen betriebswirtschaftlicher Fragestellungen wiederum v. a. über den – immer wieder postulierten – Zusammenhang zur Leistung. Daher wird zunächst die Frage zur Leistung bzw. zu anderen Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die Einfluss auf das Betriebsergebnis haben, untersucht.

1.3.1 Leistung

Der Leistungsbegriff wird in der Organisationspsychologie uneinheitlich verwendet. Zum einen bezeichnet er die Richtung, Intensität und Ausdauer des Leistungshandelns, d. h. die zentralen Beschreibungsdimensionen der Motiva-

tion solcher Handlungen, zum anderen werden mit dem Begriff die Ergebnisse dieses Handelns thematisiert (Schmidt & Kleinbeck, 2004; Nerdinge, 2013). Da im Sinne der zweiten Grundfrage der Motivation die Dimensionen des Handelns einen Teil der Motivation im weiteren Sinne darstellen, wird im Folgenden das Leistungsergebnis als Konsequenz bzw. als abhängige Variable der Motivation betrachtet.

Die psychologische Perspektive reduziert das Leistungsergebnis häufig auf eine Funktion der individuellen Motivation sowie der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern (Schuler, 2013). Fähigkeiten umfassen die Gesamtheit der psychischen Bedingungen, die zum Vollzug einer Tätigkeit notwendig sind und als überdauernde Persönlichkeitsmerkmale – ein Beispiel bildet die Intelligenz – definiert werden. Fertigkeiten dagegen bezeichnen eng umschriebene Vermögen zur Lösung bestimmter Aufgaben (z. B. die Fertigkeit des Maschineschreibens). Diese Konzeption lässt sich sowohl mit Blick auf das Leistungsverhalten als auch auf seine Determinanten ausdifferenzieren. Das wurde im Rahmen der Untersuchungen im sog. US Army Selection and Classification Project (Project A) vorgenommen. Das Project A ist eine der umfangreichsten personalpsychologischen Untersuchungen, die bislang durchgeführt wurden. Auf den dabei gefundenen Ergebnissen aufbauend haben Campbell, McCloy, Oppler und Sager (1993) eine generelle Theorie der beruflichen Leistung entwickelt, deren Struktur die Abbildung 1 zeigt.

In dieser Theorie wird die berufliche Leistung durch drei Determinanten erklärt, deklaratives (statisches) Wissen; prozedurales Wissen („gewusst wie“) und Fertig-

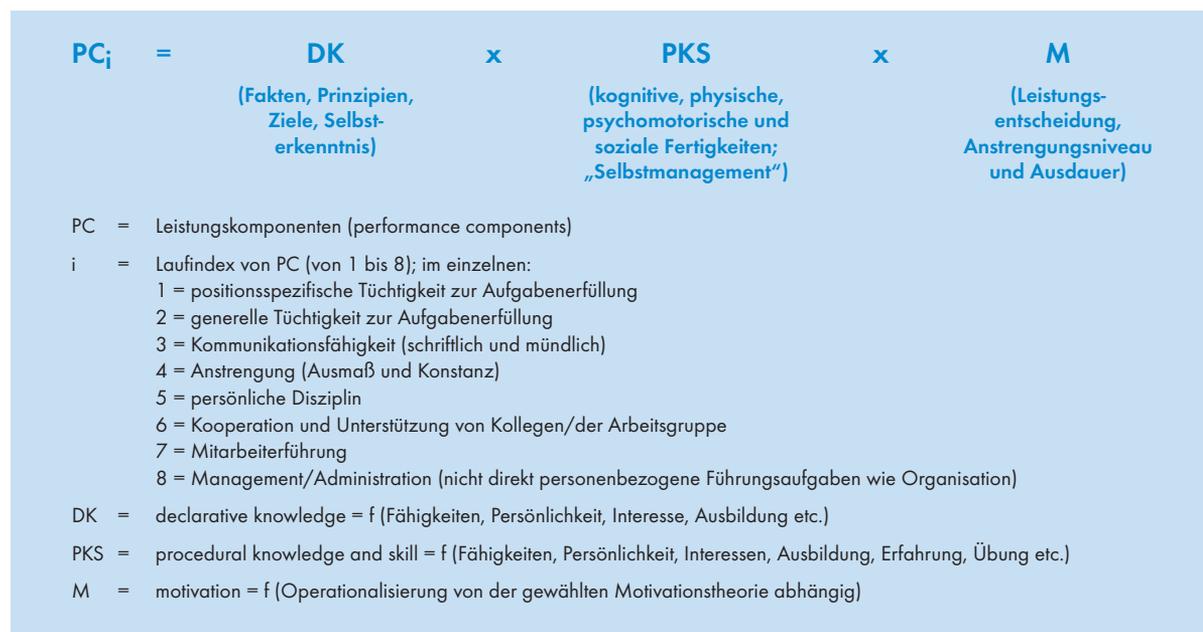


Abb. 1. Theorie der beruflichen Leistung (nach Campbell et al., 1993)

keiten sowie Motivation zur Leistung. Diese drei Determinanten werden multiplikativ verknüpft, was bedeutet, jede der Determinanten muss wenigstens in einem Mindestmaß vorliegen, damit überhaupt eine berufliche Leistung zustande kommt (Schuler, 2013). Die Leistung setzt sich aus acht Komponenten des Leistungsverhaltens zusammen, wobei allerdings die sechste Komponente – Kooperation und Unterstützung von Kollegen – gewöhnlich als Teil des gleich noch zu besprechenden Organizational Citizenship Behavior betrachtet wird. Leider ist die Theorie bislang noch nicht hinlänglich empirisch getestet. In einer Untersuchung der Autoren (Campbell et al., 1993) konnte aber zumindest bestätigt werden, dass die Leistung durch die drei in Abbildung 1 genannten Determinanten erklärt wird, wobei die Motivation mit Abstand am wichtigsten war.

Leistungshandeln variiert zwischen einem minimalen Einsatz im Sinne eines „Dienst nach Vorschrift“ (Nerdinger et al., 2011) und maximalem Engagement in der Arbeit („working hard“). Bei diesem maximalen Arbeitseinsatz wird zwischen zwei Arten unterschieden, die als Arbeitsengagement (work engagement; Schaufeli & Bakker, 2010) bzw. als workaholism (Scott, Moore & Miceli, 1997) bezeichnet werden, zwei Konzepte, die gegensätzliche Wirkungen hohen Leistungsverhaltens ausdrücken. **Arbeitsengagement** ist definiert als eine positive, erfüllende, arbeitsbezogene Haltung, die gekennzeichnet ist durch Tatkraft, Hingabe und dem Aufgehen in der Arbeit (Schaufeli & Bakker, 2010). Entsprechend sind engagierte Mitarbeiter zufriedener mit ihrer Arbeit, fühlen sich stärker an ihre Organisation gebunden und verrichten ihre Arbeit besser. Demgegenüber beschreibt der Begriff **workaholism** einen eher krankhaften Arbeitseinsatz. Darunter wird die Tendenz zu exzessivem Arbeiten verstanden, workaholics sind von der Arbeit „besessen“ und arbeiten geradezu zwanghaft (Beek, Hu, Schaufeli, Tais & Schreurs, 2012). Eine solche Haltung ist mit verschiedenen negativen Konsequenzen für die Mitarbeiter verbunden, u.a. erleben sie mehr Konflikte am Arbeitsplatz, sie sind weniger zufrieden mit ihrer Arbeit, beklagen mehr negative Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben und haben mehr gesundheitliche Probleme. Diese unterschiedlichen Haltungen sind u.a. durch unterschiedliche Regulationen des Handelns gekennzeichnet (Beek et al., 2012; zum Konzept der Handlungsregulation s.u. 3.3 und 6.).

Damit sind aber nur die personalen Determinanten sowie die extremen Ausprägungen der Leistung beschrieben, darüber hinaus haben auch alle situativen Größen, die das Arbeitshandeln erleichtern bzw. behindern, Einfluss auf das Ergebnis des Handelns. Zu solchen Bedingungen zählt die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes ebenso wie die vorherrschenden Normen und Regelungen, die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, die konkrete Form der Aufbau- und der Ablauforganisation usw. Wird

das Leistungsergebnis in Studien der Motivation als abhängige Variable verwendet, ist daher zu berücksichtigen, dass durch die Motivation immer nur ein – in Abhängigkeit von der Situation variierender – Teil des Ergebnisses erklärt wird.

Eine weitere, in vielen psychologischen Untersuchungen vorgenommene Einschränkung bildet die Konzentration auf die Leistungsergebnisse in einer Aufgabe. Sowohl im Labor als auch in Felduntersuchungen wird die Leistung in der Erfüllung einer konkreten Aufgabe (**task performance**) zum Maßstab der Motivation gemacht. In den meisten Organisationen interessiert aber nicht so sehr die Erfüllung einer einzelnen Aufgabe, als vielmehr die in größeren Zeiträumen gezeigte Leistung (**job performance**). Die von den Unternehmensleitungen erträumten Mitarbeiter zeigen gleichbleibenden Einsatz in einer Vielzahl von Aufgaben, Ausdauer angesichts auftretender Schwierigkeiten, Zuverlässigkeit in all ihren Handlungen usw. Die summarische Bewertung solcher überdauernden Aspekte der Leistung erfassen annähernd solche Motivationsstudien, die Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte als abhängige Variable verwenden (Lohaus, 2009; Lohaus & Schuler, 2013). Des Weiteren ist zu fragen, ob damit die Ergebnisse aller, auch für den betriebswirtschaftlichen Erfolg relevanten Handlungen erfasst werden. In den letzten Jahren wurden eine Reihe weiterer, dafür wichtiger Verhaltensweisen intensiver erforscht (vgl. Nerdinger et al., 2011). Exemplarisch für Verhaltensweisen mit positiven Konsequenzen wird im Folgenden das Konzept des Organizational Citizenship Behavior, für negative Konsequenzen das kontraproduktive Verhalten umrissen.

1.3.2 Organizational Citizenship Behavior

Das Konzept des **Organizational Citizenship Behavior** (OCB; Nerdinger, 2004; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006) geht auf Organ (1988) zurück. Er versteht darunter ein freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht explizit berücksichtigt wird. Es handelt sich also um ein Verhalten, das weder aufgrund formaler Rollenvorschriften einklagbar noch durch erwartete betriebliche Belohnungen motiviert ist. Der Begriff „freiwillig“ ist dabei insofern missverständlich, als im Kontrast dazu das „normale“ Leistungsverhalten als „erzungen“ erscheint. Gemeint ist vielmehr ein selbst- im Gegensatz zu fremdbestimmtes Verhalten (vgl. Organ et al., 2006).

Organ wurde zu diesem Konzept angeregt durch die theoretische und empirische Analyse des empirischen Zusammenhangs zwischen Leistung und Zufriedenheit, der

nach damaligem Stand der Erkenntnis als sehr niedrig eingeschätzt wurde. Zur Erklärung dieses kontra-intuitiven Befunds entwickelte Organ die Hypothese, dass Zufriedenheit nicht direkt auf die individuelle Leistung wirkt, sondern auf OCB. Dieses soll wiederum nicht die individuelle Leistung, sondern die Ergebnisse ganzer betrieblicher Einheiten auf aggregiertem Niveau positiv beeinflussen. Zur Überprüfung dieser These hat Organ ein Messinstrument entwickelt, das in seiner ersten Fassung aus 16 Items bestand, die auf zwei Faktoren laden und als

1. **Altruismus:** Hilfeleistungen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte und
 2. **Gewissenhaftigkeit** im Sinne besonders sorgfältiger Erfüllung der Aufgaben
- bezeichnet wurden. Später wurde das Messinstrument und damit auch das Konzept um folgende Verhaltensbereiche erweitert:
3. **Arbeitsrelevante Höflichkeit:** Sich zuerst mit anderen abstimmen, bevor Handlungen gezeigt werden, die deren Arbeitsbereich betreffen;
 4. **Sportsmanship:** Gelassenes Ertragen der Ärgernisse, die unweigerlich aus der Zusammenarbeit zwischen Menschen entstehen;
 5. **Bürgertugenden:** Teilhabe am „öffentlichen Leben“ der Organisation.

OCB hat verschiedene Konsequenzen, die sich danach differenzieren lassen, ob sie individuellen und kollektiven Charakter haben. Im Zentrum des Interesses an individuellen Konsequenzen stehen die Auswirkungen auf Leistungsbeurteilungen. Da OCB darauf gerichtet ist, die Organisation zu unterstützen, sollten solche Verhaltensweisen von den Vorgesetzten geschätzt werden. Durch OCB wird zudem die Führungsaufgabe erleichtert, was die Vorgesetzten möglicherweise im Gegenzug zu besseren Leistungsbeurteilungen veranlasst.

In ihrem Überblicksartikel, in dem acht Feldstudien zu dieser Frage analysiert wurden, kommen Podsakoff, MacKenzie, Paine und Bachrach (2000) zu dem Ergebnis, dass OCB einen eigenständigen, z.T. sogar größeren Anteil der Varianz von Leistungsbeurteilungen erklärt als die jeweils verwendeten Ergebniskriterien. Zum Beispiel wurden in einer Untersuchung der Leistungsbeurteilungen von Computer-Verkäufern 12 % der Varianz durch die objektiven Verkaufsergebnisse erklärt, 48 % dagegen durch deren OCB und 3 % ließen sich auf die Wechselwirkung zwischen OCB und objektiver Leistung zurückführen. Die meisten vorliegenden Studien deuten in dieselbe Richtung. Demnach wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte das OCB ihrer Mitarbeiter sehr wohl wahrnehmen und bei Leistungsbeurteilungen mit mindestens so großem Gewicht berücksichtigen wie das Leistungsverhalten.

Von den kollektiven Konsequenzen des OCB ist die vermutete Wirkung auf die Leistung der Arbeitseinheit

(Gruppe) bzw. der ganzen Organisation hervorzuheben. Dieser Zusammenhang lässt sich durch verschiedene theoretische Überlegungen begründen (Podsakoff et al., 2000): OCB kann die Ergebnisse der Organisation verbessern, da dadurch

- die Notwendigkeit reduziert wird, knappe Ressourcen für Funktionen der Aufrechterhaltung betrieblicher Abläufe einzusetzen;
- diese Ressourcen für produktive Zwecke frei werden;
- die Produktivität der Kollegen bzw. Vorgesetzten gesteigert wird;
- ein effektives Mittel zur Koordination der Aktivitäten zwischen den Mitgliedern von Arbeitsgruppen bzw. zwischen Arbeitsgruppen bereit steht;
- die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber erhöht wird und damit gute Mitarbeiter angezogen bzw. gehalten werden.

Empirisch überprüft wurden diese Hypothesen noch nicht hinlänglich, es finden sich aber einige Bestätigungen des Zusammenhangs von OCB mit aggregierten Leistungsmaßen (vgl. Organ et al., 2006; Nerdinger et al., 2011). Die bislang vorliegenden Untersuchungen belegen, dass OCB tatsächlich von großer Bedeutung für den Betrieb ist. Das wird bei kontraproduktiven Verhaltensweisen, die der Organisation schaden, noch deutlicher.

1.3.3 Kontraproduktives Verhalten

Kontraproduktives Verhalten tritt in den verschiedensten Formen auf, das macht es so schwierig, zu einem einheitlichen Begriffsverständnis zu kommen. Allerdings teilen praktisch alle Formen kontraproduktiven Verhaltens folgende Merkmale (vgl. Nerdinger, 2008): Mit diesem Verhalten werden legitime Interessen einer Organisation verletzt, wobei dadurch prinzipiell deren Mitglieder oder die Organisation als Ganzes geschädigt werden kann.

Diese Definition ist – der Begriff der Kontraproduktivität legt es nahe – aus der Sicht der Organisation formuliert. Drei wesentliche Merkmale sind dabei zu beachten (vgl. Marcus & Schuler, 2004; Nerdinger, 2008).

- Entscheidend ist nicht das Ergebnis, sondern die Absicht einer Handlung: Ein Baggerfahrer kann bei der Arbeit aus Versehen einen Betonmischer rammen, wodurch dem Unternehmen ein großer Schaden entsteht – in diesem Fall handelt es sich um Pech oder Unglück, aber nicht um kontraproduktives Verhalten. Beschädigt der Baggerfahrer aber absichtlich sein Arbeitsgerät, zum Beispiel mit dem Ziel, sich eine kleine Arbeitspause zu verschaffen, liegt kontraproduktives Verhalten vor (auch wenn der Schaden relativ gering und leicht zu beheben ist).

- Das Verhalten muss prinzipiell in der Lage sein, der Organisation Schaden zuzufügen, wobei dieser Schaden nicht notwendig auch eintreten muss: Wenn sich ein Kraftfahrer betrunken ans Steuer setzt, handelt er kontraproduktiv, er muss nicht unbedingt einen Unfall haben. Umgekehrt kann die Kreditvergabe einer Bank immer auch zu einem Verlust führen, zum Beispiel, weil der Kreditnehmer aus nicht vorhersehbaren Gründen einmal nicht mehr in der Lage sein kann, den Kredit zu bedienen. Trotz des Schadens liegt in diesem Fall natürlich kein kontraproduktives Verhalten des Mitarbeiters vor, da er ja seine Aufgabe erfüllt hat.
- Das Verhalten muss den legitimen Interessen der Organisation entgegenstehen und dabei nicht durch andere, ebenfalls legitime Interessen aufgewogen werden: „Blau-machen“, das heißt sich krank zu melden, ohne krank zu sein, ist kontraproduktives Verhalten; bei Krankheit zu Hause bleiben ist dagegen nicht nur gerechtfertigt, sondern im Interesse der Person und der Organisation.

Nach der hier zugrunde gelegten Definition ist kontraproduktives Verhalten ein sehr weites Feld, weshalb Marcus und Schuler (2004) auch von **allgemeinem kontraproduktivem Verhalten** sprechen. Dieses Konzept muss inhaltlich noch präzisiert und von anderen, in der Wissenschaft gebräuchlichen Begriffen abgegrenzt werden. In einer Literaturanalyse haben Gruys und Sackett (2003) 87 Formen kontraproduktiven Verhaltens nachgewiesen, die sich zu folgenden elf Kategorien zusammenfassen lassen:

- Diebstahl und verwandtes Verhalten (unter anderem Verschenken von Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens);
- Beschädigung oder Zerstörung von Firmeneigentum (Sabotage etc.);
- Missbrauch von Informationen (Fälschung von Akten, Verrat vertraulicher Informationen);
- Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen (Manipulation der Anwesenheitsdauer, Abwicklung von Privatgeschäften in der Arbeit);
- Verhalten, das die Sicherheit vernachlässigt (fahrlässige Verstöße gegen Sicherheitsvorschriften);
- Absentismus (unentschuldigte Abwesenheit, Verspätungen etc.);
- Geringe Arbeitsqualität;
- Alkoholmissbrauch;
- Drogenvergehen (Besitz, Gebrauch oder Verkauf von Drogen);
- Unangemessenes verbales Verhalten;
- Unangemessene physische Handlungen (Aggressionen, sexuelle Belästigungen).

Definitionsgemäß schaden all diese Handlungen der Organisation, daher sollte ein großes Interesse bestehen, die Motivation solcher Handlungen zu ergründen. Im Ver-

gleich zur Erforschung der Motivation zur Leistung ist diese Frage aber bislang kaum untersucht worden. Relativ gesichert ist noch die motivierende Wirkung erlebter Frustrationen. Spector (1997a) bezeichnet **Frustrationen** als Zustände, die auftreten, wenn Arbeits- oder persönliche Ziele von Mitarbeitern behindert oder blockiert werden. In der Folge soll es zu starken Frustrationen kommen, die sich in Rückzugsverhalten wie Absentismus oder Unternehmenswechsel bzw. in Aggressionen gegen Personen oder die Organisation äußern (z.B. Diebstahl, Verrat von Unternehmensgeheimnissen etc.). Für diese Zusammenhänge findet sich mittlerweile einige empirische Evidenz (Conlon, Meyer & Nowakowski, 2005; Nerdinger et al., 2011).

Aus psychologischer Sicht sind aber nicht nur die Folgen der Motivation für die Organisation von Interesse, sondern auch die Folgen für die Person. Diese werden im Rahmen der Erforschung der Arbeitsmotivation in der Regel mit dem Konzept der Arbeitszufriedenheit erfasst.

1.3.4 Arbeitszufriedenheit

Im Gegensatz zu den Leistungsergebnissen des Handelns wird die Arbeitszufriedenheit eindeutig als Funktion der Motivation konzipiert. Fast sämtliche Theorien der Arbeitszufriedenheit sind konzeptionell motivationale Theorien (von Rosenstiel & Nerdinger, 2011), was letztlich in der grundlegenden motivationalen Fragestellung begründet ist: Werden in der Arbeit Bedürfnisse befriedigt bzw. die Ziele des Handelns erreicht, stellt sich als Ergebnis das Gefühl der Zufriedenheit ein; umgekehrt führt das Versagen der Bedürfnisbefriedigung oder der Zielerreichung zu Unzufriedenheit. Bei genauerer Betrachtung erweist sich allerdings noch nicht einmal der Begriff der Arbeitszufriedenheit als hinlänglich eindeutig definiert. An dieser Stelle soll nicht die Geschichte der Arbeitszufriedenheitsforschung nacherzählt werden (vgl. Vroom, 1964; Bruggermann, Groskurth & Ulich, 1975; Spector, 1997b; Six & Felfe, 2004; Fischer, 2006; Schleicher, Hansen & Fox, 2011; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Die folgenden Anmerkungen beschränken sich vielmehr auf ausgewählte definitorische und messtechnische Probleme, die Frage nach dem Bezugssystem von Aussagen über die Arbeitszufriedenheit und wesentliche Korrelate, v.a. den Zusammenhang mit der Leistung.

1.3.4.1 Begriff und Definition

Neuberger und Allerbeck (1978) haben vorliegende Definitionen der Arbeitszufriedenheit in neun Klassen eingeteilt, die jedoch nicht überschneidungsfrei sind. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit lassen sich diese auf zumin-

dest fünf logisch unterscheidbare Klassen reduzieren (vgl. Nerdinger, 1995). Damit ist zwar eine willkürliche, aber für das Verständnis der Problematik ausreichend differenzierte Einteilung gegeben.

1. **Operationale Definitionen:** Durch die Angabe einer Messvorschrift wird das Problem inhaltlicher Aussagen umgangen und stattdessen Arbeitszufriedenheit definiert als das, was ein entsprechender Fragebogen misst. Da eine Vielzahl solcher Fragebögen entwickelt wurde (vgl. Sarges & Wottawa, 2009), die jeweils mehr oder weniger Unterschiedliches messen, gäbe es demnach so viele Arbeitszufriedenheiten wie Fragebögen – eine wenig befriedigende Lösung. Außerdem werden bei diesem Vorgehen die Messfehler, die in der Arbeitszufriedenheitsforschung in der Regel relativ hoch ausfallen, Teil der Definition.
2. **Affektive Bewertungsreaktion:** Die damit umschriebenen Definitionen betrachten Arbeitszufriedenheit als ein Gefühl, das sich als Folge einer positiven oder negativen Bewertung der Arbeit einstellt. Häufig konzentrieren sich solche Definitionen allein auf den Erlebniszustand unter Abstraktion von den je konkreten, auslösenden Bedingungen in der Arbeitssituation. Ihre reinste Form erhält diese Art der Definition bei Lersch (1962; zit. nach Neuburger & Allerbeck, 1978, S. 13): „Zufriedenheit ist ein Friede der Seele, sie ist frei von der Unruhe und Gespanntheit unerfüllter Ansprüche, während Unzufriedenheit wie ein Stachel in der Seele wirkt, der den Menschen nicht zur Ruhe kommen lässt“. Die phänomenologische Plastizität solcher Beschreibungen veranschaulicht den subjektiv erlebten Zustand, macht aber keine Aussagen darüber, wie ein solcher Zustand z.B. in der Arbeit entsteht. Daneben ergibt sich ein weiteres Problem: Zufriedenheit wird hier als vorübergehender Zustand gesehen, für die Prognose des Verhaltens ist dagegen die zeitlich stabile, emotionale Reaktion auf die Arbeit gewöhnlich wichtiger (Gebert & von Rosenstiel, 2003).
3. **Bedürfnisbefriedigung:** In solchen Definitionsansätzen wird der Bezug zur Motivation unmittelbar hergestellt – Menschen sind demnach mit einer Reihe von Bedürfnissen (Motiven) ausgestattet, die sie zu befriedigen suchen. Gelingt ihnen das im Rahmen ihrer beruflichen Arbeit, stellt sich als Ergebnis der Zustand der Arbeitszufriedenheit ein. Da nun Bedürfnisse bzw. Motive nicht unabhängig von Anreizen zu sehen sind, bilden Ansätze, die Arbeitszufriedenheit über die situativen Anreize definieren, das theoretische Pendant zu bedürfnistheoretischen Definitionen. Diese unmittelbar plausible Auffassung bindet allerdings Arbeitszufriedenheit einseitig an ganz bestimmte Theorien der Motivation, die sogenannten inhaltstheoretischen Ansätze (s.u. Kapitel 2).

4. **(Aufgehobene) Soll-Ist-Differenz:** In einer eher kognitiven, d.h. auf die bewussten (Erkenntnis-)Prozesse abzielenden Betrachtung kann Arbeitszufriedenheit als Diskrepanz zwischen erwarteten bzw. erwünschten Bedingungen der Arbeit (Soll) und wahrgenommenen, realen Bedingungen (Ist) konzipiert werden. Je geringer die Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Zustand, desto größer sollte die Arbeitszufriedenheit ausfallen. Probleme mit diesem Ansatz entstehen v.a. bei der empirischen Erfassung solcher Diskrepanzen. Zwar sind Ist- und Soll-Werte, Wahrnehmungen der und Wünsche an die Arbeit logisch unabhängig, empirisch dagegen finden sich positive Korrelationen. Demnach beeinflusst das Wahrgenommene die Wünsche und umgekehrt bescheidet man sich häufig in das, was möglich ist; gelegentlich finden Menschen auch das besonders interessant, was sie den ganzen Tag machen (und eben deshalb auch gut können; Semmer & Udrys, 2007).
5. **Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation:** Unter Einstellungen werden kognitive, affektive und konative, d.h. verhaltensbezogene Reaktionen gegenüber einem Objekt verstanden (Six & Felfe, 2004; Schleicher et al., 2011; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Arbeitszufriedenheit im Sinne einer Einstellung umfasst demnach die Meinungen über die Arbeit, die emotionalen Reaktionen auf die Arbeit und die Bereitschaft, sich in bestimmter Weise in der Arbeit zu engagieren. Definiert man Arbeitszufriedenheit als Einstellung, ist entscheidend, auf welche Aspekte der Arbeit sich die Einstellung bezieht. In empirischen Untersuchungen finden sich immer wieder folgende Merkmale (Nerdinger, 1995; vgl. auch Judge & Kammeyer-Mueller, 2012):
 - Aufgabe (Vielseitigkeit der Aufgabe, Möglichkeit zum Lernen etc.);
 - Äußere Arbeitsbedingungen (Beleuchtung, Klima, Lärm etc.);
 - Bezahlung;
 - Aufstieg (Chancen zur Beförderung);
 - Vorgesetzter (Führungsstil, Aufgaben- bzw. Mitarbeiterorientierung etc.);
 - Kollegen (Zusammenarbeit, Unterstützung etc.);
 - Organisation und Leitung der Firma usw.

Die Auswahl der Merkmale wirkt relativ willkürlich, die zugrunde liegenden theoretischen Annahmen werden gewöhnlich nicht expliziert. Darüber hinaus zeigt sich in empirischen Untersuchungen, dass die verschiedenen Aspekte der Arbeit nicht unabhängig voneinander sind, sondern positiv korrelieren. Vermutlich erkennen die Befragten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Merkmalen, z.B. kann die Höhe der Entlohnung auf den Einsatz des Vorgesetzten für den Mitarbeiter zurückgeführt werden – in diesem Beispiel entsteht eine positive Korrelation zwischen

der Zufriedenheit mit dem Gehalt und dem Führungsstil des Vorgesetzten (zum Problem des Zustandekommens von Zufriedenheitsurteilen vgl. Fischer & Belschak, 2006). Das Konzept der Arbeitszufriedenheit ist gerade aufgrund seiner scheinbar beliebigen definitorischen Fassungen in Verruf geraten. *Die* Definition von Arbeitszufriedenheit kann es aber nicht geben, vielmehr muss immer gefragt werden, was mit dem Konzept eigentlich erklärt werden soll. Die Ernüchterung in der Forschungsgemeinde hat darüber hinaus auch empirische Gründe: In den kaum mehr überschaubaren empirischen Untersuchungen zum Thema bezeichnen sich regelmäßig mehr als 80 % der Befragten als zufrieden mit ihrer Arbeit. Die Erklärungen für dieses Phänomen sind vielfältig (Semmer & Udris, 2007). Ebenso wie auf die Frage „Wie gehts?“ kaum eine andere Antwort als „gut“ zu erwarten ist, so kann eine unspezifische Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeit eben auch nur eine sozial erwünschte Antwort hervorrufen. Denkbar sind aber auch andere Erklärungen für diesen empirischen Befund, zum Beispiel mangelndes Vertrauen der Befragten hinsichtlich der Folgen solcher Untersuchungen; mit der Vorstellung leben zu müssen, auf Dauer eine unbefriedigende Arbeit zu verrichten, ist nur schwer zu ertragen – deshalb wird die Arbeit kognitiv „geschönt“; möglicherweise passt sich aber auch das Anspruchsniveau im Sinne des Bezugssystems der Bewertung an die jeweils verrichtete Arbeit an.

1.3.4.2 Das Bezugssystem

Für die Interpretation von Aussagen über Arbeitszufriedenheit ist immer das jeweilige Bezugssystem der Befragten entscheidend (Fischer & Fischer, 2005). Hier ist an soziale Vergleiche zu denken: Die Bezugspersonen, mit denen man sich gewöhnlich vergleicht, entstammen in der Regel derselben sozialen Schicht und verrichten ähnliche Tätigkeiten, wodurch sich ein vergleichbares Anspruchsniveau hinsichtlich der Arbeit entwickelt. Ein anderes, eher dynamisches Bezugssystem bildet das **individuelle Anspruchsniveau** – einen theoretischen Versuch, Arbeitszufriedenheit als Funktion des Anspruchsniveaus zu beschreiben, haben Bruggemann et al. (1975; vgl. Baumgartner & Udris, 2006) unternommen. In ihrem Ansatz wird Arbeitszufriedenheit als Ergebnis von Informationsverarbeitungsprozessen verstanden, wobei das Ergebnis dieser Prozesse wieder – über eine Veränderung der Situation bzw. der Person – auf die Person zurückwirkt. Die Grundstruktur des Modells zeigt Abbildung 2.

Ausgangspunkt der Genese verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit ist ein Soll-Ist-Vergleich zwischen den Bedürfnissen und Erwartungen (bezogen auf die Arbeitssituation) und den wahrgenommenen Merkmalen der Arbeitssituation. Als erstes, vorläufiges Ergebnis dieses Vergleichs postuliert das Modell zwei Zwischenstufen – **stabilisierende Zufriedenheit** bei geringer Differenz bzw. **diffuse Unzufriedenheit** bei hoher Differenz. Das An-

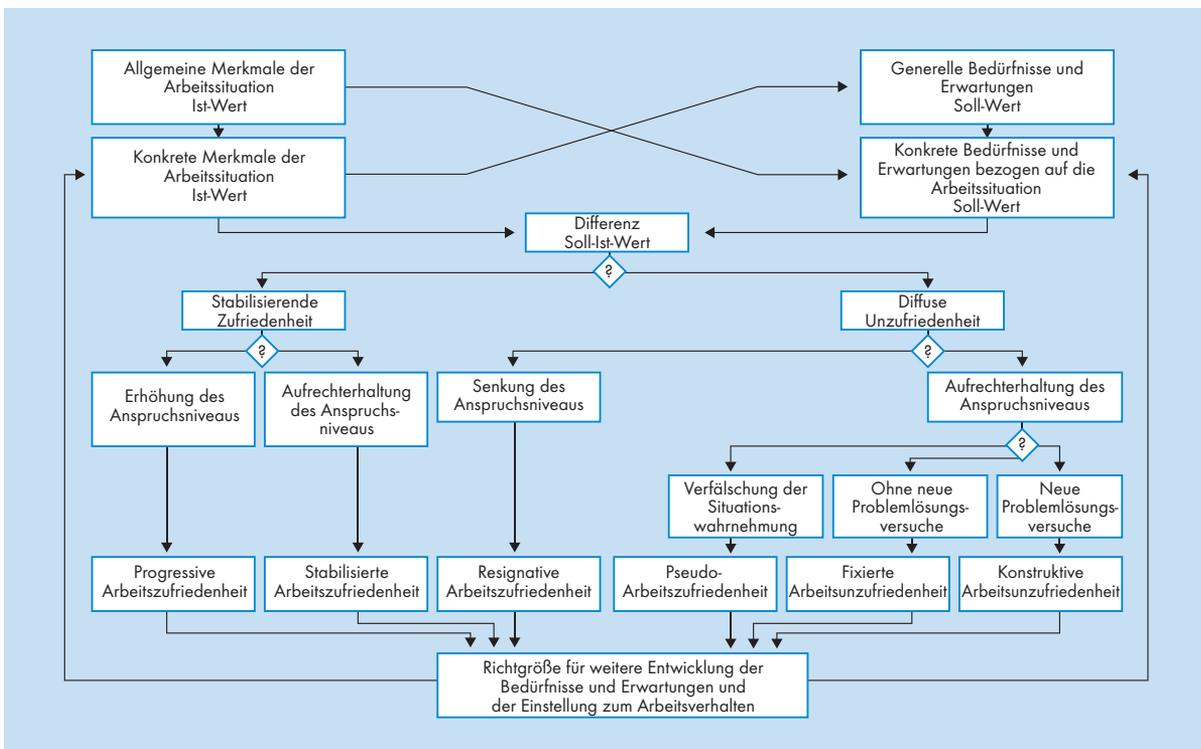


Abb. 2: Genese verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit (nach Bruggemann et al., 1975)

spruchsniveau im Sinne eines Soll-Wertes hat nun entscheidende Bedeutung für die weitere Entwicklung verschiedener Zustände der (Un-)Zufriedenheit. Bei einer Erhöhung des Anspruchsniveaus kommt es zur **progressiven Zufriedenheit**, die als eine Art „schöpferischer Unruhe“ zu deuten ist. In dieser psychischen Verfassung bescheidet man sich nicht mit dem Erreichten, sondern strebt nach weiteren Verbesserungen der Situation. Im Gegensatz dazu stehen die landläufigen Assoziationen des Begriffs, die sich mit Vorstellungen von harmonischer Ausgeglichenheit in Verbindung bringen lassen, ein Zustand, der bei Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus mit dem Konzept der **stabilisierten Arbeitszufriedenheit** umschrieben wird.

In der Phase diffuser Unzufriedenheit entscheidet ebenfalls das Anspruchsniveau über die Entwicklung verschiedener Zustände der (Un-)Zufriedenheit. Durch Senkung des Anspruchsniveaus kann die Diskrepanz zwischen Soll und Ist verringert werden – Folge ist die sogenannte **resignative Arbeitszufriedenheit**. Bei Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus können dagegen verschiedene Formen der Problembearbeitung auftreten – während resignative Arbeitszufriedenheit durch Verringerung der Soll-Ist-Diskrepanz über Senkung des Soll-Wertes hergestellt wird, leitet sich **Pseudo-Arbeitszufriedenheit** aus einer Veränderung des Ist-Wertes her, die z. B. durch Verfälschung der Situationswahrnehmung erreicht wird. Einen beeindruckenden Fall hat Hugo Münsterberg bereits im Jahre 1912 beschrieben:

„In einem elektrischen Werk mit über 10.000 Angestellten gewann ich den Eindruck, dass die Prämie (für die monotonste Arbeit; FWN) einer Frau gehörte, welche seit zwölf Jahren tagaus, tagein von früh bis spät Glühlampen in einen Reklamezettel einwickelte, und zwar durchschnittlich diesen Wickelprozess 13.000 mal im Tage vollendete ... Die Frau war aus Deutschland gebürtig, und es machte ihr offenbar Vergnügen, sich mit mir über ihre Tätigkeit auszusprechen. Sie versicherte mir, dass sie die Arbeit wirklich interessant fände und fortwährend in Spannung sei, wieviele Schachteln sie bis zur nächsten Pause fertigstellen könnte. Vor allem gäbe es fortwährend Wechsel, einmal greife sie die Lampe, einmal das Papier nicht in genau gleicher Weise ...“ (Münsterberg, 1912, S. 116, vgl. Ulich, 2011).

Lässt sich die Situation scheinbar nicht ändern, kann die Wahrnehmung so strukturiert werden, dass die Arbeit ansprechend wirkt (zu kollektiven Formen der Strukturierung monotoner Tätigkeiten vgl. Roy, 1959). Obwohl sich in herkömmlichen Fragebögen vermutlich alle vier bislang besprochenen Fälle gleichermaßen als zufrieden bezeichnen, ist plausiblerweise zu erwarten, dass die laut Fragebogen scheinbar gleich auf die Arbeit reagierenden Mitarbeiter sowohl im Erleben der Arbeitssituation als

auch im künftigen Verhalten gravierende Unterschiede zeigen. Während die bislang skizzierten Prozesse zu unterschiedlichen Formen der Zufriedenheit führen, münden die beiden letzten Prozesse des Modells in Formen der Unzufriedenheit. Fälle, die durch Problemlöseversuche gekennzeichnet sind, die sich auf die Änderung der Situation richten, bezeichnen Bruggemann et al. (1975) als **konstruktive Unzufriedenheit**. So charakterisierte Arbeitnehmer tragen – zusammen mit den progressiv zufriedenen – zu Wandlungsprozessen im Unternehmen bei. Wer schließlich trotz Soll-Ist-Diskrepanz und behauptetem Anspruchsniveau keine Problemlöseversuche unternimmt, bei dem bildet sich ein Zustand, der als **fixierte Unzufriedenheit** bezeichnet wird. Werden am Arbeitsmarkt alternative Beschäftigungsmöglichkeiten wahrgenommen, dann sollten fixiert-unzufriedene Mitarbeiter am stärksten zur Fluktuation neigen.

Das Modell von Bruggemann et al. (1975) trägt wesentlich zum Verständnis der Prozesse der Entstehung und Wandlung von Arbeitszufriedenheit bei, durch die verschiedenen Formen und ihre Genese kann u.a. der immer wieder belegte, hohe Prozentsatz Zufriedener, der sich auch in Arbeitssituationen findet, die allgemein eher als unzumutbar einzustufen sind, plausibel erklärt werden. In empirischen Überprüfungen des Modells ließen sich jedoch bislang nicht alle postulierten Formen nachweisen (Baumgartner & Udris, 2006). Gewöhnlich zeigt sich neben einem Faktor „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ ein Faktor „Resignation“ (Beispielaussage: „Meine Arbeit ist zwar nicht gerade ideal, aber schließlich könnte sie noch schlimmer sein“). Dieser Faktor wiederum korreliert mit selbstberichteten körperlichen und psychosomatischen Beschwerden, was nahelegt, dass mit „Resignation“ ein wichtiger Aspekt der Arbeitszufriedenheit erfasst wird. Körperliche Beschwerden sind daher als ein wesentliches Korrelat der Resignation zu betrachten.

Den positiven, das Verständnis der Dynamik der Arbeitszufriedenheit verbessernden Aspekten des Modells stehen allerdings große methodische Probleme entgegen (Semmer & Udris, 2007). Eigentlich fordert das Modell eine Überprüfung durch den Einsatz qualitativer Methoden, z. B. im Rahmen von Interviews, die zudem im Längsschnitt durchzuführen wären. Solche Studien sind aber bis heute nicht zu finden (zu möglichen Gründen vgl. Baumgartner & Udris, 2006). Bei der Erfassung durch Fragebögen lassen sich aber gewöhnlich – wie erwähnt – die verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit nicht überschneidungsfrei nachweisen. Hoffnung auf Besserung in dieser Frage verspricht ein neu entwickeltes Verfahren, der **Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen** (FEAT; Ferreira, 2009). Erste Analysen mit dem FEAT deuten darauf hin, dass sich damit die aus dem Modell von Bruggemann theoretisch ableitbaren Zufrie-

denheitstypen empirisch trennscharf nachweisen lassen. Die Neuentwicklung eines Verfahrens, das auf diesem Modell beruht, belegt dessen nach wie vor große Bedeutung. Dieses nahezu singuläre Modell zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit verdient daher auch weiterhin das Interesse der Wissenschaft.

1.3.4.3 Korrelate

Korrelate der Arbeitszufriedenheit lassen sich nach Antezedenzen – die Arbeitszufriedenheit erklärenden Korrelate – und Konsequenzen unterscheiden. Die Antezedenzen werden wiederum in zwei große Klassen unterteilt, Merkmale der Arbeit und Merkmale der Person (vgl. Six & Felfe, 2004; Schleicher et al., 2011; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Bei den **Merkmalen der Arbeit** sind es besonders verschiedene Aspekte der Tätigkeit wie Autonomie und Ganzheitlichkeit der Aufgaben (s.u. Kapitel 2.4.2), die mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Darüber hinaus tragen aber auch die Möglichkeiten zur Partizipation, d.h. zur Teilhabe an Entscheidungen ebenso dazu bei wie Merkmale des Führungsverhaltens (vgl. zusammenfassend Six & Felfe, 2004). Dagegen fällt der Zusammenhang mit der Höhe der Bezahlung durchweg gering aus: In einer Metaanalyse von 92 unabhängigen Stichproben ermittelten Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw und Rich (2010) eine Korrelation von .15 zwischen der Bezahlungshöhe und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit (mit der Bezahlungszufriedenheit korreliert die Bezahlungshöhe zu .23). Diese geringen Zusammenhänge deuten darauf hin, dass es nicht die Höhe der Bezahlung ist, die zufrieden macht, sondern vermutlich eher die Frage, ob die Vergütung als gerecht und fair erlebt wird (vgl. unter Kapitel 7.2.2).

Die Frage, ob Arbeitszufriedenheit auch mit **Merkmalen der Person** zusammen hängt, hat in den letzten Jahren eine Vielzahl von Studien angeregt. Judge, Parker, Colbert, Heller und Ilies (2001) unterscheiden dabei indirekte von direkten Studien. **Indirekte Studien** versuchen die personale Basis der Arbeitszufriedenheit durch Schlussfolgerungen aus empirischen Zusammenhängen abzuleiten. Exemplarisch ist dafür eine Untersuchung von Staw und Ross (1985), auf die letztlich das große Interesse an dieser Frage zurückzuführen ist. Die Autoren konnten zeigen, dass Messungen der Arbeitszufriedenheit auch nach fünf Jahren noch relativ hoch korrelieren (.29; $p < .01$). In einer Metaanalyse der zu diesem Zeitpunkt vorgelegenen Untersuchungen fanden Dormann und Zapf (2001) für eine im Schnitt dreijährige Messperiode einen durchschnittlichen (korrigierten) Zusammenhang von .50. Dabei bleiben die signifikanten Zusammenhänge auch bestehen, wenn die Befragten in der Zwischenzeit ihren Arbeitsplatz gewechselt haben, allerdings verringern sich die Zusammenhänge in diesem Fall ebenso wie mit zunehmender Dauer, die zwischen den Untersuchungen ver-

streicht. Diese Befunde werden durch eine spektakuläre indirekte Untersuchung von Arvey, Bouchard, Segal und Abraham (1989) untermauert, in der 34 getrennt aufgewachsene, eineiige Zwillinge untersucht wurden: Auch deren Arbeitszufriedenheit korrelierte signifikant, wobei nach Schätzung der Autoren genetische Faktoren ca. 30% der Varianz in der Arbeitszufriedenheit erklären können.

Wie sind solche Studien zu interpretieren? Da Menschen vermutlich nicht mit einem für die Arbeitszufriedenheit verantwortlichen Gen auf die Welt kommen, müssen diese Befunde durch andere, nicht direkt gemessene Merkmale erklärt werden. Dafür bietet sich die Persönlichkeit der Befragten an, die als zeitlich überdauerndes Merkmal verstanden wird: In solchen Studien wird auf die Wirksamkeit der Persönlichkeit für die Arbeitszufriedenheit geschlossen, ohne diesen Zusammenhang direkt zu belegen. Diesen Ansatz wählt die zweite Gruppe von Untersuchungen, die Judge et al. (2001) entsprechend als **direkte Studien** bezeichnet. In diesen Untersuchungen werden Persönlichkeitsmerkmale gemessen und in Beziehung zur Arbeitszufriedenheit gesetzt.

Vertieft untersucht wurden solche Zusammenhänge zu den Merkmalen Positive und Negative Affektivität. Das Persönlichkeitsmerkmal **Positive Affektivität** ist durch hohe Energie, Enthusiasmus und Engagement gekennzeichnet, dagegen ist das davon weitgehend unabhängige Merkmal **Negative Affektivität** u.a. durch Nervosität und Stressempfinden charakterisiert. Metaanalytisch wurde gezeigt, dass Negative Affektivität eine korrigierte Korrelation von -.40, Positive Affektivität von .50 mit Arbeitszufriedenheit aufweist (Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren & de Chermont, 2003). Demnach zeigt die emotionale Gestimmtheit im Sinne eines zeitlich relativ überdauernden Persönlichkeitsmerkmals beachtlich enge Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit. Die entsprechenden Persönlichkeitsmerkmale können wiederum direkt oder indirekt wirken. So kann zum Beispiel Negative Affektivität dazu führen, dass dadurch gekennzeichnete Mitarbeiter besonders sensibel auf die negativen Aspekte ihrer Arbeit reagieren und sich auch verstärkt an solche Aspekte erinnern, wodurch die Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird. Entsprechend konnten Bowling, Beehr und Lepisto (2006) in einer Längsschnittstudie zeigen, dass solche affektiven Dispositionen die Änderung der Arbeitszufriedenheit im untersuchten Zeitraum von fünf Jahren kausal erklären. Es können aber auch indirekte Wirkungen vorliegen, die über die Wahl von Aufgaben vermittelt werden: So entscheiden sich zum Beispiel durch Neurotizismus gekennzeichnete Personen besonders häufig für Situationen, die negative Gefühle auslösen (vgl. dazu Nerdinger et al., 2011) – und werden in der Folge unzufriedener mit der Tätigkeit sein.

Neben den affektiven Dispositionen wurden in diesem Zusammenhang häufig die auf das Selbst bezogenen Per-

sönlichkeitsmerkmale untersucht. Unter dem Etikett der **Kern-Selbstbewertungen** (core self-evaluations; Judge, Locke, & Durham, 1997; Judge & Bono, 2001; kritisch dazu: Chen, 2011) werden dabei die Merkmale Selbstwertgefühl, Locus of Control (liegt der wahrgenommene Ort der Ursache von Verhalten innerhalb oder außerhalb der Person), Neurotizismus (Ängstlichkeit) und Selbstwirksamkeit (aufgabenspezifisches Selbstvertrauen; s.u. Kapitel 5.2.2.1) zusammengefasst. In einer Metaanalyse von Judge und Bono (2001) korrelierten alle vier Merkmale sehr eng mit Arbeitszufriedenheit (zwischen .24 und .45). Dormann, Fay, Zapf und Frese (2006) belegen anhand der Daten einer Längsschnittstudie, die vier Befragungszeitpunkte umfasste, dass diese Persönlichkeitsmerkmale und auch die bereits erwähnten affektiven Dispositionen im Zeitverlauf sehr stabil bleiben. Zudem haben sie nachgewiesen, dass die im Zeitverlauf stabile Varianz in der Arbeitszufriedenheit sich fast vollständig durch die Kern-Selbstbewertungen und die gleichfalls erhobenen affektiven Gestimmtheiten erklären lässt (wobei wiederum der Locus of Control und die Negative Affektivität den weitest größten Erklärungswert haben). Demnach finden sich substantielle Hinweise auf einen sehr starken Einfluss dispositioneller Faktoren auf die Arbeitszufriedenheit (wobei sich in Längsschnittuntersuchungen auch ein umgekehrter Einfluss nachweisen lässt, d.h. Arbeitszufriedenheit und die Zunahme der Arbeitszufriedenheit im erfassten Zeitverlauf erklären auch später gemessene, höhere Ausprägungen in den Kern-Selbstbewertungen; vgl. Wu & Griffin, 2012).

Während über die Merkmale der Situation bzw. der Person das Zustandekommen von Arbeitszufriedenheit erklärt wird, richtet sich das zentrale Interesse der Forschung auf die Frage, ob die Arbeitszufriedenheit die **Leistung** der Mitarbeiter (bzw. andere für den Unternehmenserfolg wichtige Größen) erklären kann. Diese Frage wurde lange Zeit eher negativ beschieden. Bereits Vroom (1964) kam bei der Untersuchung von zwanzig Studien zu dem Ergebnis einer durchschnittlichen Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung von .14, die er als bedeutungslos betrachtete. Zudem verwies er darauf, dass die Zusammenhänge extrem variieren, d.h. nur in manchen Tätigkeiten sollte die Arbeitszufriedenheit Einfluss auf die Leistung haben, in anderen dagegen sogar negativ mit der Leistung korrelieren. Dies galt lange Zeit als „Schulmeinung“, bis Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) eine Metaanalyse von 312 Stichproben mit insgesamt 54.417 Personen vorgelegt haben. Dabei zeigte sich eine durchschnittliche korrigierte Korrelation der globalen Arbeitszufriedenheit mit der Leistung von .30, was einen durchaus beachtlichen Wert darstellt.

Neben diesem direkten Zusammenhang sind zudem noch die Wirkungen von Moderator-Variablen zu berück-

sichtigen. So fiel in der Metaanalyse von Judge, Thoresen et al. (2001) der Zusammenhang der Zufriedenheit mit der Leistung bei Aufgaben, die anspruchsvoller und komplexer sind, deutlich größer aus. Entsprechend fanden sich auch unterschiedliche Zusammenhänge in Abhängigkeit von der untersuchten Berufsgruppe: Bei Krankenschwestern hängt die Arbeitszufriedenheit kaum mit der Leistung zusammen, bei akademischen Berufsgruppen wie Ingenieuren oder Lehrern, aber auch bei Verkäufern und Managern ist er dagegen stark ausgeprägt. Folglich ist der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung zumindest in den Berufsgruppen, die über anspruchsvollere Tätigkeiten bei höherer Autonomie verfügen, sehr bedeutsam. Allerdings konnte auch in dieser Untersuchung die Frage der Wirkrichtung nicht eindeutig geklärt werden. Demnach sind weiterhin beide Richtungen plausibel – hohe Zufriedenheit führt zu mehr Leistung bzw. Leistungsergebnisse führen zu hoher Zufriedenheit. Möglicherweise wirken die beiden Größen auch reziprok, d.h. sie beeinflussen sich wechselseitig (Fischer & Fischer, 2005).

Schließlich könnte der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung auch eine Scheinkorrelation darstellen. Zumindest hat Bowling (2007) in einer Metaanalyse vorliegender Studien gezeigt, dass dieser Zusammenhang fast völlig verschwindet, wenn das auf der Organisation basierende Selbstwertgefühl kontrolliert wird (und der Zusammenhang verschwindet partiell, wenn der Einfluss allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale kontrolliert wird): Die beobachtete Korrelation wäre demnach letztlich darauf zurückzuführen, dass sowohl Arbeitszufriedenheit als auch Leistung in erster Linie durch diese Form des Selbstwertgefühls bzw. durch allgemeine Persönlichkeitsmerkmale bestimmt wird. Allerdings wurden in dieser Metaanalyse v.a. Querschnittstudien berücksichtigt. Demgegenüber hat Ricketta (2008) eine Metaanalyse durchgeführt, die sich auf vorliegende Längsschnittstudien des Zusammenhangs konzentriert, mit dem Ergebnis, dass die Evidenz eher für eine kausale Wirkung der Arbeitszufriedenheit auf die Leistung spricht.

Zu beachten ist zudem, dass sich auch negative Zusammenhänge der Arbeitszufriedenheit mit unerwünschten Konsequenzen, speziell mit Absentismus und Fluktuation nachweisen lassen. Diese Zusammenhänge fallen zwar nicht sehr hoch aus (vgl. Six & Felfe, 2004), allerdings werden Absentismus und Fluktuation auch nicht nur durch die Arbeitszufriedenheit, sondern durch sehr viele personale und situative Merkmale beeinflusst. Aus diesen Zusammenhängen lässt sich schließen, dass Arbeitszufriedenheit eine Bedingung des körperlichen und psychischen Wohlbefindens und ein Indikator „gesunder“ Arbeitsbedingungen ist: So können zum Beispiel in Betrieben mit hoher Fluktuation auch höhere Belastungen der Mitarbeiter bei gleichzeitig geringeren Ressourcen zur Bewältigung

dieser Belastungen nachgewiesen werden (Ducki, 2000). Die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für das Wohlbefinden einer Person wird letztlich auch durch seine Auswirkungen auf den Freizeitbereich verdeutlicht: Judge und Iles (2003) haben belegt, dass Arbeitszufriedenheit die positive Stimmung nach der Arbeit beeinflusst (wobei dieser Einfluss die dispositionellen Neigungen zu positiven bzw. negativen Stimmungen noch verstärken kann).

Zusammenfassend betrachtet weisen alle diese Befunde und die in den letzten Jahren wieder intensiviertere – und methodisch ausgefeiltere – Forschung darauf hin, dass das Konzept der Arbeitszufriedenheit auch in Zukunft eine der wichtigsten Variablen der Arbeits- und Organisationspsychologie sein wird. Daher werden die im Folgenden diskutierten Theorien der Arbeitsmotivation v.a. an den Kriterien **Zufriedenheit** und – mit Blick auf die betriebswirtschaftliche Bedeutung – **Leistung** gemessen. Das Vorgehen bei der Darstellung dieser Theorien und der Befunde empirischer Überprüfungen sei im nächsten Abschnitt umrissen.

1.4 Zum weiteren Vorgehen

Theorien der Arbeitsmotivation lassen sich nach einem Vorschlag von Campbell und Pritchard (1976) formal in zwei Klassen einteilen – Inhalts- und Prozesstheorien (z. B. von Rosenstiel & Nerdinger, 2011). **Inhaltstheorien** der Arbeitsmotivation gehen entweder von einer Taxonomie von Bedürfnissen bzw. Zielen oder aber von einer Inhaltsklasse von Zielen (einem Motiv) aus und versuchen, Zusammenhänge mit Handlungsergebnissen nachzuweisen. Die Prozesse, die zwischen der Motivaktivierung und dem Handeln liegen, werden bei diesem Vorgehen weitgehend ausgeblendet. Dem dynamischen Geschehen widmen sich dagegen die **Prozesstheorien**, in denen die Inhalte der Ziele des Handelns unbestimmt bleiben. Vielmehr wird – gewöhnlich unter der Annahme des Prinzips der Nutzenmaximierung – der Prozess der subjektiv rationalen Abwägung von Vor- und Nachteilen einzelner Handlungsalternativen und die daraus resultierende Wahl thematisiert.

Diese rein formale Zweiteilung der Theorien verdeutlicht den lange Zeit relativ unbefriedigenden Stand der Forschung im Bereich der Arbeitsmotivation. In den letz-

ten Jahrzehnten haben sich aber die Bemühungen der Motivationspsychologie verstärkt auf die theoretische Integration vorliegender Ansätze gerichtet (Heckhausen, 2010; Achtziger & Gollwitzer, 2010). Ein solcher Versuch, der Handlungen in verschiedene Phasen unterteilt, liegt – beginnend mit dem dritten Kapitel – der folgenden Darstellung zugrunde. In diesem Ansatz wird jede Phase menschlichen Handelns durch die jeweils zu lösende Aufgabe charakterisiert, die Wahl einer Handlungsalternative; die Absicht bzw. die Intention, die mit der gewählten Handlungsalternative verbundenen Ziele zu realisieren; die Realisation der Absicht im Handeln und schließlich die Bewertung der Handlungsergebnisse. Jeder dieser Aufgaben bzw. Phasen, in denen die Aufgaben zu lösen sind, lassen sich bestimmte motivationspsychologische Theorietypen zuordnen, die bislang zum Großteil unter dem allgemeinen Etikett der Prozesstheorien subsumiert wurden. Die im vierten Kapitel diskutierte Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen wird gewöhnlich durch sogenannte Erwartungs-mal-Wert-Theorien erklärt, die Intentionsbildung und die Ausführung von Handlungen hingegen durch volitionale Theorien. Die unter dem Aspekt der Anwendung psychologischen Wissens besonders wichtige Theorie der Zielsetzung wird im fünften Kapitel genauer dargestellt, Theorien der Handlungregulation sind Thema des sechsten Kapitels. Schließlich werden Handlungen häufig durch eine Phase abgeschlossen, in der die Ursachen der Handlungsergebnisse gedeutet und die Ergebnisse bewertet werden. Die wichtigsten Theorien, die zur Erklärung dieser Aufgaben entwickelt wurden, sind Gegenstand des siebten Kapitels.

Hinter dem Konzept der Handlungsphasen steht letztlich die Idee, dass sich der Motivationspsychologie verschiedene Aufgaben stellen, die durch verschiedene Theorien (Theorietypen) zu lösen sind. Dagegen versuchen die inhaltstheoretischen Ansätze alle anstehenden Fragen mit einer bedürfnis- bzw. motivtheoretischen Konzeption zu erklären: Demnach ist sowohl die Wahl einer Handlungsalternative als auch das Handeln und die Bewertung der Handlungsergebnisse durch ein Wechselspiel von Person und Situation, von stimulierten Motiven und stimulierenden situativen Anreizen bestimmt. Die für die Arbeits- und Organisationspsychologie wesentlichsten inhaltstheoretischen Ansätze und ihr praktischer Ertrag werden im nächsten Kapitel behandelt.

2 Inhaltstheoretische Ansätze

Inhaltstheoretische Ansätze der Motivationspsychologie lassen sich formal danach unterscheiden, ob sie das motivationale Geschehen auf **eine** Energiequelle zurückführen – sogenannte monothematische Ansätze –, oder aber versuchen, die ganze Vielfalt der menschlichen Motive bzw. der situativen Anreize in ein System zu fügen (polythematische Ansätze). Eine berühmte monothematische Motivtheorie stammt von dem Philosophen Friedrich Nietzsche, der letztlich alles menschliche Handeln auf den Willen zur Macht zurückführte. Noch einflussreicher war Sigmund Freuds (1917/1969) Versuch, die menschliche Entwicklung aus einer Triebquelle, der Libido, zu erklären (wobei er im Alter noch eine zweite Quelle postulierte, den Todestrieb, der allerdings wenig überzeugend belegt war und deshalb von der Forschung weitgehend ignoriert wurde). Interessanterweise wurden beide Ansätze außerhalb der Universität entwickelt. In der frühen akademischen Psychologie dominierten dagegen polythematische Ansätze – in Einklang mit der akademischen Neigung zur Systematisierung und Ordnung der Welt wurde dabei versucht, Listen von Instinkten (z. B. McDougall, 1932) bzw. Bedürfnissen (z. B. Murray, 1938; vgl. dazu Heckhausen, 2010) zu erstellen.

Das Problem der inhaltstheoretischen Betrachtung wird zunächst exemplarisch an einer Forschungstradition beleuchtet, die aus der Auflistung der Bedürfnisse von Murray (1938) ein einzelnes Motiv isoliert betrachtet und detailliert untersucht hat – das Leistungsmotiv. In derselben theoretischen Tradition steht die Motivklassifikation von Maslow (1981), die in der Arbeits- und Organisationspsychologie einige Beachtung gefunden hat. Die heftige wissenschaftliche Kritik an solchen Versuchen, Taxonomien von Instinkten oder Bedürfnissen zu erstellen, hat dazu geführt, dass über Jahrzehnte in diesem Feld keine neuen Versuche unternommen wurden. Erst in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts hat Robert Hogan im Rahmen seiner Sozioanalytischen Theorie der Persönlichkeit (Hogan, 1983; zum Überblick: Blicke, 2013) eine Taxonomie der Bedürfnisse entwickelt, die sich – wie erste empirische Überprüfungen zeigen – auch im Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie als fruchtbar erweisen könnte.

Das Pendant zu bedürfnistheoretischen Taxonomien mit Blick auf die Situation bildet die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959), in der versucht wird, die situativen Anreize nach ihrer Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit zu systematisieren. Entscheidende Bedeutung kommt demnach dem Arbeitsinhalt zu, der intrinsisch motivieren kann. Die Bedingungen intrinsischer Motivation werden abschließend dargestellt und einige Folgerungen für die Gestaltung von Arbeitsplätzen gezogen.

2.1 Das Leistungsmotiv

Die Erforschung des Leistungsmotivs verbindet sich zentral mit dem Namen des amerikanischen Psychologen David McClelland, der sowohl für die theoretische Fundierung als auch die empirische Erfassung von Motiven entscheidende Impulse gegeben hat. Seine Arbeiten basieren auf dem sogenannten **Affekt-Erregungs-Modell** der Motivation (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953), demgemäß Motive durch emotionale Erfahrungen und die situativen Bedingungen, in denen solche gemacht werden, erlernt werden. Zum Beispiel ist nach Meinung von McClelland das Erleben eines Erfolges mit dem Gefühl des Stolzes, das Erleben von Misserfolgen mit dem Gefühl der Scham verknüpft. Diese Gefühle werden gedanklich mit der Wahrnehmung wichtiger Merkmale der Situation – den situativen Hinweisreizen (cues), in der sie auftreten – assoziiert. Die situativen Hinweisreize, die aufgrund ihres räumlich-zeitlichen Zusammenhangs mit den affektiven Zuständen verbunden sind, können daher, wenn sie in späteren Situationen wahrgenommen werden, dieselben affektiven Zustände wieder hervorrufen. Je nachdem, ob die Hinweisreize ursprünglich zusammen mit angenehmen oder unangenehmen Gefühlen im Individuum auftreten, wird die Situation zuwendende oder vermeidende Handlungstendenzen auslösen. So erklärt sich nach McClelland eine aktuelle Motivation.

Diesen, hier sehr vereinfacht dargestellten Mechanismus hat McClelland empirisch an einzelnen Motivklassen untersucht, wobei er auf Arbeiten von Murray (1938; vgl. zum Folgenden auch Rudolph, 2003; Brunstein & Heckhausen, 2010) aufbaute. Zunächst wird kurz der Beitrag von Murray rekapituliert, der v.a. in der grundlegenden Idee zur Messung des Leistungsmotivs zu sehen ist. Diese Idee hat McClelland zu einer wegweisenden Methodik zur Messung impliziter Motive weiterentwickelt. Im Anschluss daran wird ein Blick auf McClellands Untersuchungen mit dieser Methodik im wirtschaftlichen Bereich geworfen, um schließlich noch kurz seine Versuche des Trainings der Leistungsmotivation zu betrachten.

2.1.1 Messung

Henry Murray hat die Erforschung der Leistungsmotivation in zweifacher Weise beeinflusst: Zum einen hat er eine Taxonomie von zwanzig grundlegenden menschlichen Bedürfnissen vorgelegt, unter denen sich auch das Bedürfnis nach Leistung (abgekürzt nAch für „need for achievement“) findet. Zum anderen entwickelte er ein Instrument zur Messung von Motiven (in seiner Diktion, von Bedürf-