

Wie „Wert“-voll ist die Arbeit?

**Eine psychologische Analyse des Einflusses von Werten auf
Engagementbereitschaften deutscher Erwerbstätiger**

**Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades
der Philosophisch-Pädagogischen Fakultät**

der

Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

vorgelegt von

Ulrike Brok, Hans-Sachs-Straße 1, 85092, Kösching

2011

Referent: Univ. Prof. Dr. Elisabeth Kals

Koreferent: PD Dr. Markus Müller

Tag der Disputation: 7. März 2012

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung und Überblick	1
2 Theoretischer Hintergrund	3
2.1 Die Wertediskussion in der Psychologie: Begriffsbestimmung und empirische Befunde im Überblick	3
2.2 Handlungsmotive in Organisationen.....	19
2.2.1 Das Eigennutzmotiv des Homo oeconomicus.....	19
2.2.2 Wertbasierte Motive	20
2.3 Konzepte der Forschungsarbeit.....	23
2.3.1 Organisationale Gerechtigkeit.....	23
2.3.2 Vertrauen.....	27
2.3.3 Verantwortung.....	32
2.3.4 Arbeitszufriedenheit	35
2.3.5 Identifikation	39
2.3.6 Freiwilliges Engagement und unternehmensschädigendes Verhalten	43
2.4 Ableitung offener Forschungsfragen.....	52
3 Entwicklung der eigenen Untersuchung	61
3.1 Fragestellungen der Untersuchung.....	61
3.2 Ausgewählte Untersuchungsvariablen	64
3.2.1 Voruntersuchungen	66
3.2.2 Fragebogenstudie	69
3.3 Zusammenfassung zentraler Forschungsfragen	76
4 Methodik	79

4.1	Vorstudien: Vignettenstudie und Interviewstudie.....	79
4.1.1	Messinstrumente, Datenerhebung und Stichprobe der Vignettenstudie	79
4.1.2	Item- und Skalenanalysen der Vignettenstudie.....	84
4.1.3	Qualität der Vignettenstudie.....	90
4.1.4	Messinstrumente, Datenerhebung und Stichprobe der Interviewstudie.....	92
4.1.5	Qualität der Interviewstudie.....	94
4.2	Fragebogenstudie	95
4.2.1	Messinstrumente, Datenerhebung und Stichprobe der Fragebogenstudie	95
4.2.2	Item- und Skalenanalysen der Fragebogenstudie.....	97
4.2.3	Qualität der Fragebogenstudie	105
5	Befunde.....	109
5.1	Voruntersuchungen	109
5.1.1	Vignettenstudie.....	109
5.1.2	Interviewstudie	120
5.2	Fragebogenstudie	126
5.2.1	Allgemeine Urteile und Bewertungen im unternehmerischen Kontext	126
5.2.2	Handlungsmotive in deutschen Unternehmen.....	132
6	Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick.....	145
6.1	Zusammenfassung und Diskussion der Studie.....	145
6.2	Zusammenfassung und Diskussion der Befunde	151
6.3	Ausblick	159
7	Literatur	169
Anhang A	Vignette	
Anhang B	Messinstrumente: Fragebogen zur Vignette, Leitfaden halbstrukturierte Interviews, Fragebogenstudie	
Anhang C	Summative Tabellen der Item und Skalenanalysen	
Anhang D	Tabellen der Zusammenhangs- und Vergleichsanalysen	
Anhang E	Tabellen der Korrelationen und Regressionen	

Vorwort

Zum Gelingen dieser Arbeit haben zahlreiche Personen beigetragen. Hiermit möchte ich ihnen allen herzlich für ihre Unterstützung danken.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen akademischen Lehrern Frau Prof. Dr. Elisabeth Kals und Herrn PD Dr. Markus Müller. Sie ermöglichten mir in einer vertrauensvollen und kooperativen Atmosphäre vielfältige Einblicke in die psychologische Forschung und bereicherten die Arbeit mit wertvollen Anregungen.

Ebenso möchte ich mich bei den Kollegen und Kolleginnen bedanken, die auf ganz unterschiedliche Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben: stellvertretend für den Kreis der Doktoranden Manuela Sirrenberg und Alexander Assfalg für ihre freundschaftliche und ermunternde Unterstützung; Petra Schüller für die großartige Online-Umsetzung des Fragebogens; Jutta Gallenmüller-Roschmann und Beate Schulda, die mir mit ihren Erfahrungen immer tatkräftig zur Seite gestanden haben; Evelyn Siegel für ihre Hilfe bei den abschließenden Korrekturarbeiten sowie den Studierenden im Forschungskolloquium für ihre kritischen Anmerkungen.

Die vorliegende Dissertation wurde im Rahmen des Promotionskollegs »Werteorientierung und Wertevermittlung in der modernen Gesellschaft« durch ein Promotionsstipendium der Hanns-Seidel-Stiftung gefördert. Stellvertretend geht mein Dank für die ideelle und finanzielle Unterstützung meiner Arbeit an Herrn Dr. Rudolf Pfeifenrath von der Hanns-Seidel-Stiftung. Ebenso danke ich der fachlichen Leitung des Promotionskollegs Frau Prof. Dr. Klaudia Schultheis und Prof. Dr. Elmar Anhalt sowie den Stipendiatinnen und Stipendiaten. Der rege Austausch über Fachgrenzen hinweg gab der Arbeit wichtige Impulse.

Ferner sei allen Menschen gedankt, die mir durch die Teilnahme an den Studien dieser Arbeit ein großes Zeitgeschenk machten.

Danken möchte ich auch meiner Familie und meinem Freundeskreis, die meine Arbeit auf ganz persönliche Weise unterstützten und für die erforderliche Abwechslung sorgten. Vor allem aber von Herzen Dankeschön an meine Kinder Maike und Leo und meinen Ehemann Tobias Brok für Eure bedingungslos liebevolle Unterstützung und Geduld. Meinem Ehemann danke ich insbesondere dafür, dass er mir stets den Rücken freigehalten und mich auf meinem Weg bestärkt hat.

Eichstätt, im September 2011

Ulrike Brok

Abkürzungsverzeichnis

α	Cronbach's Alpha
AM	arithmetisches Mittel
B	unstandardisiertes Partialgewicht des Prädiktors
beta, β	standardisiertes Partialgewicht des Prädiktors
bzw.	beziehungsweise
d	Effektgröße (t -Test)
df	Anzahl der Freiheitsgrade
Ed., Eds.	editor(s), Herausgeber
η^2_{partiell}	Effektgröße (partielltes Eta-Quadrat)
EX	Exzess
F	F -verteilte Prüfgröße
h^2	Kommunalität
Hrsg.	Herausgeber
l	Faktorenladungskoeffizient
M	Mittelwert
MAX	Maximum
MD	Median
MIN	Minimum
MO	Modus
N, n	Stichprobengröße, Größe der Teilstichprobe
p	Signifikanzniveau
%	Prozent
r	Korrelationskoeffizient
R^2	Determinationskoeffizient
r_{ii}	Korrelation zweier Items
r_{it}	Trennschärfe
s.a.	siehe auch
SCH	Schiefe
SD	Standardabweichung
$SE B$	Standardfehler des Partialgewichts des Prädiktors
T	T -verteilte Prüfgröße
u.a.	und andere(s)
u.v.m.	und viele(s) mehr
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche, siehe zum Vergleich
vs.	versus
*	$p < .05$
**	$p < .01$

Verzeichnis der Tabellen im Text

Table 2.1:	Die Speyer Wertetypen in Anlehnung an Hoyos (2005; s.a. Gensicke, 2002; Klages, 1991, 2002; Herbert, 1992).	7
Table 2.2:	Terminale und instrumentelle Werte des Rokeach Value Survey (Rokeach, 1973).	9
Table 2.3:	Die Dimensionen und Wertklassen des Schwartz Value Modell und deren entsprechenden inhaltlichen Beschreibung durch spezifische Werte (Schwartz, 1992, 1996).	11
Table 2.4:	Dimensionen des Schwartz-Modells (1992) und ihre entsprechenden Faktoren der Organisationskultur (O'Reilly et al., 1991) nach Bilsky und Kollegen (Bilsky & Jehn, 2002; Borg et al., 2009).	15
Table 2.5:	Vertrauenswürdigkeit nach Bews und Rossouw (2002).	29
Table 2.6:	Zusammenhänge von OCB mit organisationalen und individuellen Ergebnisvariablen (LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2009).	45
Table 2.7:	Zusammenhänge von OCBO und OCBI mit arbeitsbezogenen Variablen im Vergleich (nach Podsakoff et al., 2009).	46
Table 5.1:	Schrittweise multiple Regression für <i>positiv erlebte Emotionen</i> auf die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung (N=154). .	117
Table 5.2:	Schrittweise multiple Regression für <i>negativ erlebte Emotionen</i> auf die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung (N=154). .	117
Table 5.3:	Schrittweise multiple Regression der <i>Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (freiwillige Mehrarbeit)</i> auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen (N=154).	118
Table 5.4:	Schrittweise multiple Regression der <i>Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (freiwillige Mehrarbeit)</i> auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen in der Vignettenvariante „Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig“(n=38).	119
Table 5.5:	Schrittweise multiple Regression der <i>Schädigungsabsicht</i> auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen in der Vignettenvariante „Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig“(n=38).	119
Table 5.6:	Bedeutung verschiedener Wertklassen nach unterschiedlichen Kontexten.	124
Table 5.7:	Deskriptive Befunde der Wertklassen (N=205).	130
Table 5.8:	Übersicht bedeutsamer Korrelationen der Engagementbereitschaften, Schädigungs- und Fluktuationsabsichten mit den anderen Untersuchungsvariablen.	133

Tabelle 5.9:	Schrittweise multiple Regression der <i>Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen</i> auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, internale Verantwortungsattribution, öffentlicher Dienst und Einkommen (N=205).	138
Tabelle 5.10:	Schrittweise multiple Regression der <i>Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen</i> in der Subgruppe der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, internale Verantwortungsattribution, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (n=69).	139
Tabelle 5.11:	Schrittweise multiple Regression der <i>Arbeitszufriedenheit</i> auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, internale und externale Verantwortungsattribution (N=205).	141
Tabelle 5.12:	Schrittweise multiple Regression der <i>Identifikation</i> auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, internale und externale Verantwortungsattribution sowie erlebte Emotionen (N=205).	142

Verzeichnis der Abbildungen im Text

Abbildung 2.1:	Prototypische Struktur von Wertesystemen in Anlehnung an Schwartz (1992, 1996; s.a. Strack et al., 2008).	13
Abbildung 2.2:	Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975).	21
Abbildung 2.3:	Das Job Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1980; nach Brandstätter, 1999).	37
Abbildung 2.4:	Antezedenzen und Konsequenzen der Komponenten der Identifikation nach van Dick (2004).	40
Abbildung 2.5:	Arten kontraproduktiven Verhaltens nach Robinson und Bennett (1995, zit. in Nerdinger et al., 2008).	48
Abbildung 3.1:	Gerechtigkeitspsychologisches Modell zur Erklärung von Engagementbereitschaften (extraproduktive Engagementbereitschaften) und Schädigungsabsichten (kontraproduktive Engagementbereitschaften).	62
Abbildung 4.1:	Vignettenvariante für die Manipulation von „Bezahlung niedrig“ und „Verfahrensgerechtigkeit hoch“.	81
Abbildung 4.2:	Manipulation der unabhängigen Variablen Bezahlung und Verfahrensgerechtigkeit.	89

Abbildung 4.3:	Fragen der halbstrukturierten Interviews.	92
Abbildung 5.1:	Erlebte Emotionen in Abhängigkeit von Bezahlung.	110
Abbildung 5.2:	Engagementbereitschaften (Eigeninitiative, Arbeitsqualität und Mehrarbeit) und Schädigungsabsichten sowie Fluktuationsabsicht in Abhängigkeit von Bezahlung.	111
Abbildung 5.3:	Erlebte Emotionen in Abhängigkeit von Verfahrensgerechtigkeit.	112
Abbildung 5.4:	Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten in Abhängigkeit von Verfahrensgerechtigkeit.	113
Abbildung 5.5:	Erlebte Emotionen in Abhängigkeit von der Vignettenvariante: Kompensation von geringer Verfahrensgerechtigkeit durch hohe Bezahlung.	114
Abbildung 5.6:	Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten (N=205).	127
Abbildung 5.7:	Engagementbereitschaften der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes und nicht öffentlicher Dienst im Vergleich.	128
Abbildung 5.8:	Gerechtigkeitserleben, Vertrauen, Arbeitszufriedenheit und Identifikation in der Gesamtstichprobe (N=205).	129

1 Einleitung und Überblick

„Es ist nicht schwierig Entscheidungen zu treffen, wenn man seine Werte kennt.“
(Roy Disney; zit. in Covey & Merrill, 2009, S.81)

Die öffentlich geführten Diskussionen im Zusammenhang mit der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise sowie zahlreiche Beiträge in populären Zeitschriften belegen ein zunehmendes öffentliches Interesse an Werten wie Vertrauen und Gerechtigkeit (Brandenburg, 2009). Bemerkenswerterweise werden sozialwissenschaftliche Erkenntnisse in der öffentlichen Wertedebatte kaum nachgefragt (Klages, 2008). Dafür sind im Wesentlichen zwei Gründe zu nennen: Einerseits existiert in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen ein unterschiedliches Verständnis von Werten (Bilsky, 2008; Klages, 2008; Wilpert, 2004). Andererseits erschwert zusätzlich die relativ schmale Datenbasis eine Beteiligung von Wissenschaftlern an den gesellschaftlichen Wertediskursen (Klages, 2008; Roe & Ester, 1999). Konsens herrscht insofern, als dass *Werte* relativ wenige, überschaubare Leitlinien des Verhaltens sind (Koch, 2005; Rokeach, 1973) und im alltäglichen Leben der Menschen bestimmen, was wichtig und richtig ist (Feather, 1982). Sie wirken so auf menschliches Erleben, Urteilen und Handeln (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

Organisationen und Erwerbsarbeit bleiben von den vielfältigen gesellschaftspolitischen Veränderungen der vergangenen Jahrzehnte nicht unberührt: Organisationen sind vermehrt gezwungen, sich an rasch verändernde Umgebungen anzupassen bzw. diese zu antizipieren (Kals, 2006). Humankriterien gewinnen in der Gestaltung von Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen zunehmend an Bedeutung: Arbeit muss gleichermaßen ausführbar, zumutbar, erträglich und persönlichkeitsförderlich sein (vgl. Ulich, 2005). Diese grundlegenden Veränderungen der Gesamtgesellschaft und Organisationen erfordern Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die vorliegende empirisch-psychologische Arbeit trägt hierzu bei, indem der Einfluss von Werten auf Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern untersucht wird.

Im Zentrum des vorgestellten Forschungsprojekts stehen die Werte Gerechtigkeit, Vertrauen und Verantwortung in Organisationen. Dabei geht es nicht um normativ-philosophische Urteile, sondern, im Sinne einer empirischen Forschung, um subjektive Gerechtigkeits- oder auch Verantwortungsurteile, die pluralistisch sein können. Der Arbeit liegt die Auffassung zugrunde, dass in Forschungsarbeiten sehr genau zu spezifizieren ist, welche Werte auf welchem Abstraktionsniveau erfasst werden. In der Konsequenz werden die Werteveriablen

der Untersuchung über theoretisch und empirisch fundierte organisationspsychologische Konstrukte ermittelt und mit dem Wertemodell von Schwartz (1992) kontrastiert.

Durch die Integration verschiedener theoretischer Modellströmungen und empirischer Einzelbefunde wird ein *gerechtigkeitspsychologisches Modell zur Erklärung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten* entworfen. Dem Modell folgend, wirken arbeitsstrukturelle Merkmale (Handlungsspielraum und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe), Bezahlung, Vertrauen und Gerechtigkeit über Zwischenkriterien auf die Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern. Als Zwischenkriterien erklären so erlebte Emotionen, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Verantwortungsübernahme arbeitsbezogene Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten. Entsprechend der Modellannahmen, ist das Handeln in Unternehmen nicht nur eigennützig motiviert. Vielmehr können Gerechtigkeitsmotive und andere Wertorientierungen ebenfalls einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung arbeitsbezogener Engagements leisten. Es stellt sich die Frage, inwieweit diese Werte über Variablen des Eigennutzes hinaus betriebswirtschaftlich relevante Einflussgrößen wie Arbeitszufriedenheit und Identifikation, aber auch Engagementbereitschaften von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen¹ in Unternehmen erklären können.

Zunächst wird in Kapitel 2 der Arbeit der theoretische Hintergrund veranschaulicht. Ausgehend von Entwicklung und Besonderheiten der Untersuchungen hinsichtlich Fragestellungen und ausgewählter Variablen (Kapitel 3), wird anschließend die multimethodale Prüfung des gerechtigkeitspsychologischen Modells durch eine experimentelle Vignettenstudie, halbstrukturierte Interviews und eine Fragebogenstudie beschrieben (Kapitel 4). Nach der Befunddarstellung, entlang zentraler Fragestellungen der Untersuchung (Kapitel 5), werden abschließend Ergebnisse und Limitationen der durchgeführten Studien diskutiert und theoretische wie praktische Implikationen werden abgeleitet (vgl. Kapitel 6).

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Weiteren auf eine durchgängige Angabe männlicher und weiblicher Formen verzichtet. Wenn nicht speziell differenziert, sind immer Männer und Frauen zugleich gemeint.

2 Theoretischer Hintergrund

Dieses Kapitel bietet einen Überblick zum Stand der psychologischen Werteforschung. Vor dem Hintergrund verschiedener Handlungsmotive in Organisationen werden die Konzepte der eigenen Untersuchung vorgestellt. Abschließend werden offene Forschungsfragen und Forschungsdesiderate im Hinblick auf die vorliegende Arbeit formuliert.

2.1 Die Wertediskussion in der Psychologie: Begriffsbestimmung und empirische Befunde im Überblick

Die Psychologie beschäftigt sich bereits seit Anfang des letzten Jahrhunderts theoretisch und seit den 1930er Jahren auch empirisch mit dem Begriff Werte. Dennoch erlangte die empirische Werteforschung erst in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts durch die Arbeiten von Milton Rokeach, Ronald Inglehart, Shalom Schwartz und Geert Hofstede breitere Aufmerksamkeit (Bilsky, 2009; Klages, 2008). Seither beschäftigen sich die Sozialwissenschaften empirisch mit der Erforschung von Werten und deren Veränderungen im Sinne eines Wertewandels (Klages, 2008; Klein, 2008). Der Schwerpunkt der bisherigen Werteforschung ist dabei relativ einseitig (Klages, 2008): Es wird weniger nach den Ursachen von Werten und Wertwandlungen gefragt, als vielmehr nach Beschaffenheit und Folgen von Werten. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Wirkungen Werte auf soziales Verhalten haben bzw. wie Handeln motiviert ist. Entsprechend sind Werte Gegenstand verschiedener psychologischer Teildisziplinen, wie etwa der Entwicklungspsychologie, Persönlichkeitspsychologie, Sozialpsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie oder der Kulturvergleichenden Psychologie (Bilsky, 2009; Klages, 2008). Dabei werden verschiedene personenbezogene, soziale und gesellschaftliche Aspekte des Wertebegriffs fokussiert, wenngleich das Begriffsverständnis nicht immer einheitlich ist (Bilsky, 2008, 2009; Klages, 2008). Daher wird zunächst beschrieben, was der Begriff Werte meint.

Werte sind relativ wenige, überschaubare Leitlinien des Verhaltens (Koch, 2005; Rokeach, 1973). Als Leitprinzipien geben Werte den Menschen im alltäglichen Leben vor, was wichtig und richtig ist und beeinflussen so menschliches Erleben, Urteilen und Handeln (Feather, 1982; Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992). Darüber hinaus beschreiben persönliche Werte wünschenswerte Zustände, Ziele oder Verhaltensweisen, die Personen konstant gegenüber anderen bevorzugen. Als solches äußern sich persönliche Werte in Einstellungen, die Individuen gegenüber spezifischen Objekten bilden. Umgekehrt können

auch Objekten Werte bzw. Wertigkeiten zugeschrieben werden (Koch, 2005; Koch & Rosenstiel, 2007). Vereinfacht bedeutet das: Unsere persönlichen Werte bestimmen, wie wir unser privates und berufliches Leben gestalten, welche politischen Parteien wir bevorzugen, in welchen Lebensbereichen wir uns engagieren oder auch welche Produkte wir konsumieren (Rokeach, 1973). Denn „Werte sind explizite oder implizite, für ein Individuum oder eine Gruppe charakteristische Konzeption des Wünschenswerten, die die Auswahl an verfügbaren Handlungsarten, -mitteln und –zielen beeinflussen“ (Kluckhohn, 1951, zit. in Kmiecik, 1976, S. 148).

Dabei können Werte sowohl spezifisch als auch allgemein gefasst sein (Kluckhohn, 1951, zit. in Kmiecik, 1976). Ebenso lassen sie sich hierarchisch modellieren (Feather, 1996; Rokeach, 1973; Schwartz, 1996). Aufgrund ihres relativen Abstraktionsniveaus sind Werte nicht auf einen Gegenstand beschränkt. Vielmehr können sich Werte wie Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, Vertrauen oder Verantwortung auf unterschiedlichste Gegenstandsfelder beziehen (Kals, 2006; Peuckert, 2006; Schäfer, 2008). Zudem sind Werte sehr umfassend definierte Zustände, deren Einhaltung oder Realisierung für die Person ein von Überzeugungen und Gefühlen getragenes Anliegen ist (Brandstätter, 2004; Rokeach, 1973). Werden derartige Zustände von den meisten Mitgliedern der Gruppe, Organisation oder Gesellschaft geschätzt, gelten sie als Werte des betreffenden Sozialsystems. Entsprechend können Werte (Sub-)Kulturen charakterisieren (Hofstede, 2001; Koch, 2005; Rokeach, 1973; Schein, 1995; Schwartz, 1992; Schwartz & Bilsky, 1990). Trotz ihrer Abstraktheit und Unschärfe, wirken sich Werte auch als übergeordnete Ziele auf alltägliches Handeln aus und vermitteln notwendige Sicherheit in den Lebensorientierungen (Brandstätter, 2004; Rokeach, 1973). Dabei erfüllen Werte mit kognitiven, affektiven, behavioralen und motivationalen Komponenten ganz unterschiedliche Funktionen (Rokeach, 1973): Werte steuern grundlegend das Verhalten und Einstellungen gegenüber Objekten und Situationen, beispielsweise in Konflikten und Entscheidungsprozessen. Gleichmaßen bestimmen Werte das Verhalten und die Einstellung zu Weltanschauung, Selbstpräsentation, Bewertung, Beurteilung und Rechtfertigung sowie Vergleichen mit Anderen. Daher beinhalten Werte neben einer adjustiven und selbstschützenden Funktion auch eine Wissensfunktion und die Funktion der Selbstaktualisierung (Rokeach, 1973).

Oft werden die Formulierungen Wertorientierung, Wertvorstellungen oder Werthaltungen synonym für Werte verwendet (vgl. Bilsky, 2008; Rokeach, 1973). Zusätzlich sind die konzeptuellen Überschneidungen zwischen den Begriffen Werte, Normen, Einstellungen und Motive augenscheinlich und werden in der Forschungsliteratur vielfach kritisiert (Bilsky,

2008; Maes, Schmitt & Schmal, 1995). Werte determinieren Verhalten indirekt über Normen, Einstellungen und Ziele (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992). Daher wird geschlussfolgert, dass Werte, Normen, Einstellungen, Ziele und Verhalten in einem rekursiven Zusammenhang stehen (Maes et al., 1995). Trotz der gemeinsamen Schnittmengen der psychologischen Konstrukte veranschaulicht Kmieciak (1976) warum der Begriff Werte weder äquivalent zum Einstellungsbegriff, noch zu sozialen Normen oder Bedürfnissen u.a. gebraucht werden kann (s.a. Bilsky, 2009; Koch, 2005; Rokeach, 1973; Wiswede, 2007). Folglich gibt es – trotz der Überschneidungen des Wertekonzepts mit anderen psychologischen Konstrukten - deutliche Unterscheidungsmerkmale (Kmieciak, 1976; s.a. Rokeach, 1973).

Werte sind ein *multidisziplinärer Untersuchungsgegenstand* (Klages, Hippler & Herbert, 1992). Entsprechend hat die Frage nach der Begründung von Handlungen durch ein hierarchisch geordnetes System von Werten in der *Philosophie* eine lange Tradition (Blinne & Senbold, 2003). Seit Platon und Aristoteles diskutieren Philosophen unterschiedlicher Güter- und Tugendlehren Charakter, Herkunft, Existenzweise, Objektivität und Subjektivität sowie relative und absolute Gültigkeit von Werten (Blinne & Senbold, 2003; Kmieciak, 1976). Für die Entwicklung einer eigenständigen Wertethik sind die Arbeiten von Franz Brentano, Edmund Husserl aber auch Max Scheler und Nikolai Hartmann von zentraler Bedeutung (Blinne & Senbold, 2003). Aber auch in der Philosophie bestehen Schwierigkeiten zu einem einheitlichen Begriffsverständnis von Werten zu gelangen (Wildfeuer, 2003; Wils, 2006). Im Unterschied zur Psychologie werden Werte in der Philosophie als normative Tatsachen verstanden, deren Geltung objektiv beurteilt, anerkannt, kritisiert oder begründet werden kann. Prominente Beispiele eines philosophischen Wertebegriffs sind Kants Kategorischer Imperativ („Handle nur nach derjenigen Maxime, wenn Du zugleich willst, dass sie Gesetz werden kann“; vgl. Dupré, 2006) oder die „Goldene Regel“ („Was Du nicht willst, dass man Dir tut, das füg’ auch keinem Anderen zu“; s.a. Forscher, Horn, Vossenkuhl & Höffe, 2008). Scheler entwirft mit seiner Definition von Werten einen Gegenentwurf zur kantischen Pflichtethik (Blinne & Senbold, 2003). Er betrachtet Werte als eigenständig und vom Seienden unabhängig. Zudem sind sie nach seiner Auffassung a priori gegeben und durch intentionales Fühlen zugänglich (Blinne & Senbold, 2003). Demgegenüber leitet die *theologische Ethik* allgemein gültige Wertvorstellungen wie Glaube, Liebe, Hoffnung, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Mäßigung und Weisheit aus der Bibel bzw. dem neuen Testament ab (Drewes, 2002; Grün, 2008; Lienemann, 2008).

Die wohl bekannteste Wertedefinition stammt aus der *Soziologie*. Die Definition des amerikanischen Soziologen Clyde Kluckhohn (1951, s.o.) findet auch in der psychologischen

Literatur breite Beachtung (vgl. Bilsky, 2009; Koch & Rosenstiel, 2007; Rokeach, 1973). In der Soziologie werden Werte als allgemeine Grundprinzipien der Handlungsorientierung und Handlungsausführung verstanden (Schäfer, 2008). Als religiöse und kulturelle, ethische und soziale Leitbilder steuern Werte gegebene Handlungssituationen. Werte werden indirekt über situationsbezogene soziale Normen verhaltenswirksam (Peuckert, 2006; Schäfer, 2008). Entsprechend sind Werte an einen spezifischen gesellschaftlichen Kontext gebunden und werden in unterschiedlichen Subsystemen unterschiedlich interpretiert. Soziokulturelle Werte sind zentrale Elemente der Kultur einer Gesellschaft (Schäfer, 2008). Demnach sind insbesondere Änderungen der Wertordnungen ursächlich für zahlreiche politische, kulturelle und soziale Konflikte (Schäfer, 2008). Soziokulturelle Werte werden von sozialen Schichten, Klassen, Berufs- und Altersgruppen u.a. weiter spezifiziert und differenziert. Insbesondere der Wertewandel ist Gegenstand soziologischer Forschungen (vgl. Inglehart, 1977, 1989; Klages, 1983, 1992a, 2008; Klages & Gensicke, 2002; Klages & Masser, 2009).

Angestoßen durch die Arbeiten von Inglehart (1977) wird ein *Wertewandel* von materialistischen zu postmaterialistischen Werten diskutiert (Gensicke, 2002; Herbert, 1992; Inglehart, 1977, 1989; Klages, 1991, 2002, 2008). Bestimmte materialistische Werte verlieren ihre Priorität, verschwinden aber nicht vollständig aus dem Wertebewusstsein (Häcker & Stapf, 2004). Denn Wertewandel meint einen gesellschaftlichen Wandel im Sinne einer Veränderung des Mittelwertes in der Gesamtbevölkerung (Koch & Rosenstiel, 2007). Als traditionelle materialistische Werte gelten Ordnung, Wirtschaftsstabilität und Sicherheit (Inglehart, 1977, 1989). Hingegen werden Selbstverwirklichung, Partizipation und Umweltbewusstsein als postmaterialistische Werte verstanden. Insgesamt sind die Erklärungen des Wertewandels vielfältig: Der gewachsene Wohlstand in den Industrienationen begründet laut Inglehart (1989) die Entwicklung postmaterieller Bedürfnisse. Eine weitere Hypothese ist das gestiegene Bildungsniveau. Nach Klages (2008) Auffassung geht der Wandel in den persönlichen Werten insbesondere von jüngeren und höher gebildeten Personen aus - eben von jener Generation, die von wachsendem Wohlstand und zunehmender Bildung profitieren konnte. Schließlich zeigen jedoch die jüngeren Befunde der Speyer Werteforschung (Gensicke, 2002; Klages, 1991, 2002, 2008; Herbert, 1992; Opaschowski, 2008), dass es sich weniger um eine Veränderung von Werten selbst, als vielmehr um eine Veränderung in der Priorisierung persönlich wichtiger Werte und Wertesynthesen handelt. Obgleich in der Literatur auch ein erneutes Hinwenden zu materialistischen Werten diskutiert wird (vgl. Klein, 2008).

Table 2.1: Die Speyer Wertetypen in Anlehnung an Hoyos (2005; s.a. Gensicke, 2002; Klages, 1991, 2002; Herbert, 1992).

Werttyp	Zugrundeliegendes Wertemuster			Soziodemographische Merkmale
	Konventionalismus/ Pflicht und Akzeptanzwerte	Selbstentfaltung Engagement	Hedonismus Materialismus	
Ordnungsliebende Konventionalisten	hoch	niedrig	niedrig	hohes Alter, eher Frauen, geringes Bildungsniveau und Einkommen
Perspektivlos Resignierte	niedrig	niedrig	niedrig	eher Frauen, geringes Bildungsniveau und Einkommen
Aktive Realisten	hoch	hoch	hoch	mittleres Alter, eher Männer, mittleres bis hohes Bildungsniveau, hohes Einkommen
Hedonistische Materialisten	niedrig	niedrig	hoch	niedriges Alter, eher Männer, mittleres Bildungsniveau und Einkommen
Nonkonforme Idealisten	niedrig	hoch	niedrig	niedriges Alter, hohes Bildungsniveau, eher höheres Einkommen

Klages und Kollegen versuchen, in dem *Modell der Speyer Wertetypen* (vgl. Tabelle 2.1) die ganze Bandbreite der in der Bevölkerung vorhanden Werte zu erfassen und so den Wertewandel angemessen zu beschreiben (Klages & Gensicke, 2002; Klages et al., 1992). Den Autoren folgend kann insgesamt eine Zunahme von Selbstentfaltungswerten und eine Abnahme von Pflicht- und Akzeptanzwerten beobachtet werden (Klages et al., 1992). Entsprechend vollziehe sich der Wertewandel von „Fügsamkeit und Folgebereitschaft gegenüber Ordnungs- und Leistungserwartungen“ hin zu „Selbstentfaltungsbedürfnissen und Bedürfnissen nach selbstbezogenen Erfüllungserlebnissen“ (Klages, 1983, S. 341). Das Modell der Speyer Wertetypen (zum Überblick Klages et al., 1992) beschreibt verschiedene

Wertorientierungen mittels der Ausprägung von Pflicht- und Akzeptanzwerten, Selbstentfaltungswerten und Hedonismus. Daher können verschiedene Wertetypen differenziert werden: ordnungsliebende Konventionalisten, perspektivlos Resignierte, aktive Realisten, hedonistische Materialisten und nonkonforme Idealisten. Der Wertewandel wird demnach sowohl als Werteverlust, Wertesubstitution oder auch als Wertesynthesen erklärbar (Koch & Rosenstiel, 2007).

Diese Diskussion um einen Wertewandel und Wertesynthesen hat vielfältige *Konsequenzen*. Werte müssen differenzierter und pluralistischer gesehen werden (Koch, 2005). Ebenso sind neue Wertemuster entstanden (Klages & Gensicke, 2002; Klages et al., 1992). Dies hat zusammen mit soziostrukturellen Veränderungen (demographischer Wandel, Veränderung von traditionellen Geschlechts- und Familienmodellen, Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, etc.) auch für die Gestaltung von Organisationen und Arbeitsplätzen weitreichende Folgen: Geld allein reicht Mitarbeitern nicht mehr als Anreiz für verantwortungsbewusste Arbeit. Chancen zur Mitbestimmung und Möglichkeiten bei der Gestaltung der Arbeitsorganisationen müssen zunehmend geboten werden. Denn Arbeit und Werthaltungen (arbeitsbezogene und nicht arbeitsbezogene) hängen direkt zusammen (Rosenstiel & Nerdinger, 2000; Semmer & Udris, 2004). Besondere Bedeutung hat dabei die Eigenkontrolle der Arbeitsbedingungen. Diese betrifft die Kontrolle von Arbeitsinhalten und Kooperationsmöglichkeiten. Zusätzlich sind Identifikation mit der Arbeit, Autonomie, Qualifizierungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung, Karriereorientierung, Freizeitorientierung oder alternatives Engagement relevant (Koch, 2005; Rosenstiel & Nerdinger, 2000). Die in einer Organisation überwiegend geschätzten und gelebten Werte formen die Organisationskultur (Hofstede, 2001; Schein, 1995), welche infolgedessen auch immer von einem Wertewandel beeinflusst wird. Gleichzeitig kann ein Wandel in den persönlichen Werten über verschiedene Kohorten auch zu Wertekonflikten führen. Organisationen sind sowohl durch ihre Mitarbeiter und Kunden als auch durch die Umwelt vom Wertewandel betroffen (vgl. Etter, Hoffmann & Meckel, 2009; Koch, 2005). Zahlreiche Unternehmen und andere Organisationen versuchen diesem Umstand durch die Entwicklung von Leitbildern, Firmenphilosophien oder der Etablierung von Unternehmenswerten gerecht zu werden (Kinne, 2009; Koch, 2005). Zudem werden die Methoden der Unternehmensführung angepasst und zunehmend darauf abgestimmt, welche sozioökonomischen Werte von Kunden und Geschäftspartnern, aber auch von Mitarbeitern gefordert werden (Koch, 2005). Entsprechend kommt der validen und reliablen Messung von Werten eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung zu.

Wie werden Werte gemessen?

Die grundlegende Annahme eines relativ stabilen Wertesystems ermöglicht es, Unterschiede und Veränderungsprozesse persönlicher Werte zu ermitteln (Koch & Rosenstiel, 2007). In der Regel werden in der empirischen Werteforschung Befragungen verwendet, um persönliche Werte zu erfassen. Inwiefern durch Befragungen tatsächlich Rückschlüsse auf persönliche Werte gezogen werden können, bleibt bislang allerdings unklar (Klages, 1992b). Zudem sind Werte sehr abstrakte Konzepte und können als latente Variable lediglich über beobachtbares Verhalten erschlossen werden (Koch & Rosenstiel, 2007). Somit sind mit der Messung von Werten immer auch Messfehler verbunden.

Table 2.2: Terminale und instrumentelle Werte des Rokeach Value Survey (Rokeach, 1973).

Terminale Werte	Instrumentelle Werte
Das Gefühl, etwas erreicht zu haben – ein dauerhafter Beitrag	Beherrscht – zurückhaltend, diszipliniert
Ein angenehmes Leben – ein wohlhabendes Leben	Ehrgeizig – fleißig, strebsam
Ein aufregendes Leben – ein stimulierendes, aktives Leben	Ehrlich – aufrichtig, wahrhaftig
Eine friedliche Welt – ohne Krieg und Konflikte	Fähig – kompetent, effektiv
Eine schöne Welt – Schönheit der Natur und Künste	Gehorsam – pflichtbewusst, respektvoll
Erlösung – sicheres, ewigen Leben	Hilfsbereit – sich um das Wohlergehen anderer kümmern
Freiheit – Unabhängigkeit, Entscheidungsfreiheit	Höflich – zuvorkommend, wohlherzogen
Freude – ein vergnügliches, genussvolles Leben	Intellektuell – intelligent, reflektierend
Soziale Anerkennung – Respekt, Bewunderung	Liebevoll – zärtlich, gütig
Gleichheit – Brüderlichkeit, Chancengleichheit für alle	Logisch – konsistent, rational
Glück – Zufriedenheit	Heiter – leichten Herzens, fröhlich
Innere Harmonie – Eintracht mit sich selbst	Mutig – zu seiner Überzeugung stehen
Reife Liebe – geistig-sexuelle Vertrautheit	Phantasievoll – wagemutig, kreativ
Respekt vor sich selbst – Selbstachtung	Sauber – ordentlich, nett
Familiäre Sicherheit – für seine Lieben sorgen	Tolerant – aufgeschlossen
Nationale Sicherheit – Sicherheit vor Angriffen	Unabhängig – selbstgenügsam, selbstbewusst
Wahre Freundschaft – enge Kameradschaft	Verantwortlich – zuverlässig, verlässlich
Weisheit – ein tiefes Verständnis des Lebens	Versöhnlich – Anderen vergeben können

Mit den Wertinventaren von Rokeach (1968, 1973) und Schwartz (1992, 1996) existieren etablierte und valide Instrumente zur Ermittlung von persönlichen Werten in verschiedenen Kulturen. Vor dem Hintergrund bekannter methodischer Schwächen von Fragebogenuntersuchungen (vgl. Bortz, 2005; Bortz & Döring, 2006; s.a. Koch & Rosenstiel, 2007) werden im Folgenden die Modelle von Rokeach und Schwartz skizziert.

Die Werteforschung bietet eine Reihe von Messinstrumenten zur Ermittlung individueller Werte, die im Wesentlichen auf der Arbeit von Milton Rokeach (1968, 1973) gründen.

Rokeach (1973, p. 5) differenziert in seinen Arbeiten die Begriffe Werte und Wertesystem wie folgt:

„A Value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence. A value system is an enduring organization of beliefs concerning preferable modes of conduct or end states of existence along a continuum of relative importance”.

Dem Modell nach können instrumentelle Werte, die wünschenswertes Verhalten bestimmen, und terminale Werte, die Ziele begründen, unterschieden werden (*Rokeach*, 1973). Instrumentelle und terminale Werte sind in unterschiedlichen, relativ überdauernden hierarchischen Systemen organisiert. Diese beiden Systeme stehen in Bezug zueinander.

Kritiker argumentieren, dass die Bildung von Rangreihen über zweimal 18 Items zu hohe kognitive Kapazitäten der Probanden beanspruche und daher nicht zumutbar sei (vgl. *Kmieciak*, 1976; s.a. Tabelle 2.2). Dabei wird auch die Bildung von Rangreihen zur angemessenen Abbildung persönlicher Wertesysteme in Frage gestellt.

Das Wertinventar von Rokeach wurde von Schwartz und Kollegen als *Strukturtheorie der Werte* weiterentwickelt (vgl. Schwartz, 1992, 1996; Schwartz & Bilsky, 1987, 1990). Dieses Wertemodell hat in der psychologischen Werteforschung besondere Aufmerksamkeit erlangt. Laut Schwartz (1996) sind die motivationalen Ziele, die Werte ausdrücken, die einzig entscheidenden inhaltlichen Unterschiede zwischen verschiedenen Werten. Als bewusste Ziele repräsentieren Werte drei universelle Anforderungen menschlicher Existenz: biologische Bedürfnisse, interaktive Erfordernisse für die Abstimmung interpersonalen Verhaltens und gesellschaftliche Erfordernisse für die Sicherung sozialen Wohlergehens und Überlebens (*Bilsky*, 2008).

Table 2.3: Die Dimensionen und Wertklassen des Schwartz Value Modells und deren entsprechende inhaltliche Beschreibung durch spezifische Werte (Schwartz, 1992, 1996).

Dimension	Werteklasse im Sinne eines zentralen motivationalen Ziels	inhaltliche Beschreibung durch spezifische Werte
Egozentrische Werte (Self-Enhancement)	Macht (power)	Sozialer Status und Prestige, Kontrolle oder Dominanz von Personen und Ressourcen (soziale Macht, Autorität, Reichtum, öffentliches Image*, soziale Anerkennung*)
	Leistung (achievement)	Persönlicher Erfolg durch demonstrierte Kompetenz entsprechend sozialer Standards (Erfolg, Fähigkeit, Ehrgeiz, Einfluss, Intelligenz*, Selbstachtung*)
Selbst- bestimmungswerte (Openess to Change)	Hedonismus (hedonism)	Eigene Freude und sinnliche Erfüllung (Freude, Vergnügen, das Leben genießen)
	Stimulation (stimulation)	Erregung, Neuartigkeit und Herausforderungen im Leben (Wagemut, abwechslungsreiches und anregendes Leben)
Universalistische Werte (Self- Transcendence)	Universa- lismus (universalism)	Verständnis, Anerkennung, Toleranz und Schutz von Natur und Mensch (Großzügigkeit, Weisheit, soziale Gerechtigkeit, Gleichheit, eine Welt der Schönheit, Einheit mit der Natur, die Umwelt schützen, eine Welt in Frieden, innere Harmonie)
	Wohlwollen (benevolence)	Erhalt und Steigerung des Besitz von Personen mit denen man in regelmäßigem persönlichen Kontakt steht (Hilfe, Prosozialität, Ehrlichkeit, Vergeben, Loyalität, Verantwortung, wahre Freundschaft*, reife Liebe*)
Traditionswerte (Conservation)	Tradition (tradition)	Respekt, Verpflichtung und Akzeptanz der Bräuche und Ideen traditioneller Kulturen oder Religionen (demütig, Schicksal annehmen, Glaube, Respekt von Traditionen, gemäßigt)
	Konformität (conformity)	Impulse zurück halten, wie andere zu verletzen oder soziale Normen zu verletzen (Höflichkeit, Gehorsam, Selbstdisziplin, Eltern und Ältere ehren)
	Sicherheit (security)	Sicherheit, Harmonie und Stabilität von Gesellschaft, Beziehungen und des Selbst (familiäre Sicherheit, nationale Sicherheit, soziale Ordnung, Sauberkeit, Gegenseitigkeit, Zugehörigkeitsgefühl*, Gesundheit*)

* Die Bedeutung dieses Wertes ist kulturell verschieden.

In zahlreichen kulturvergleichenden Studien kamen Schwartz und Kollegen zu einem Modell, das differenzierte individuelle Aussagen über die Beziehungen zwischen den in Tabelle 2.3 dargestellten motivationalen Werteklassen erlaubt.

Laut Schwartz (1992, 1996) leiten sich aus den drei universellen Anforderungen menschlicher Existenz zehn motivationale Werteklassen ab: Selbstbestimmung (self-direction), Universalismus (universalism), Wohlwollen (benevolence), Konformität (conformity), Tradition (tradition), Sicherheit (security), Macht (power), Leistung (achievement), Hedonismus (hedonism) und Stimulation (stimulation; Schwartz, 1992, 1996; s.a. Bilsky, 2008, 2009). Das Wertemodell beschreibt alle denkbaren Werteklassen auf zwei Dimensionen. Demnach bilden Selbstbestimmungswerte und Traditionswerte die zwei Pole der ersten Dimension: Offenheit für Neues (Openness to change) – Konservatismus (Conservation). Die zweite Dimension: Selbstlosigkeit (Self-Transcendence) – Selbsterhöhung (Self-Enhancement), wird einerseits von universalistischen Werten, die das Wohl Anderer fördern, und andererseits von egozentrischen Werten, im Sinne persönlicher Interessen maximierend, gebildet. Die zwei Dimensionen des Modells strukturieren Werte in einem Werteraum inhaltlich so, dass gegensätzliche Werte einander gegenüber und ähnliche Werte nah beieinander liegen (vgl. Koch & Rosenstiel, 2007; Strack, Gennerich & Hopf, 2008).

Zwischen den verschiedenen Werteklassen besteht eine dynamische Relation. Das Verfolgen bestimmter motivationaler Ziele führt durch psychologische, praktische und soziale Konsequenzen, die aus entsprechenden Handlungen resultieren, zuweilen zu Wertekonflikten (Schwartz, 1996). Schließlich steht das Verfolgen egozentrischer Werte im Konflikt zu universalistischen Werten und darüber hinaus ist das Streben nach traditionellen Werten kaum mit dem Verfolgen von Selbstbestimmungswerten vereinbar. Abbildung 2.1 stellt eine kulturell unabhängige prototypische Struktur von Wertesystemen auf vereinfachte Weise dar (vgl. Strack et al., 2008).

Dem Modell folgend sind beispielsweise Reichtum und soziale Anerkennung egozentrische Werte, während soziale Gerechtigkeit, Toleranz oder Verantwortung als universalistische Werte betrachtet werden. Traditionswerte wie Ordnung, Sicherheit oder Gehorsam stehen Selbstbestimmungswerten wie Kreativität, Freiheit oder Unabhängigkeit gegenüber.

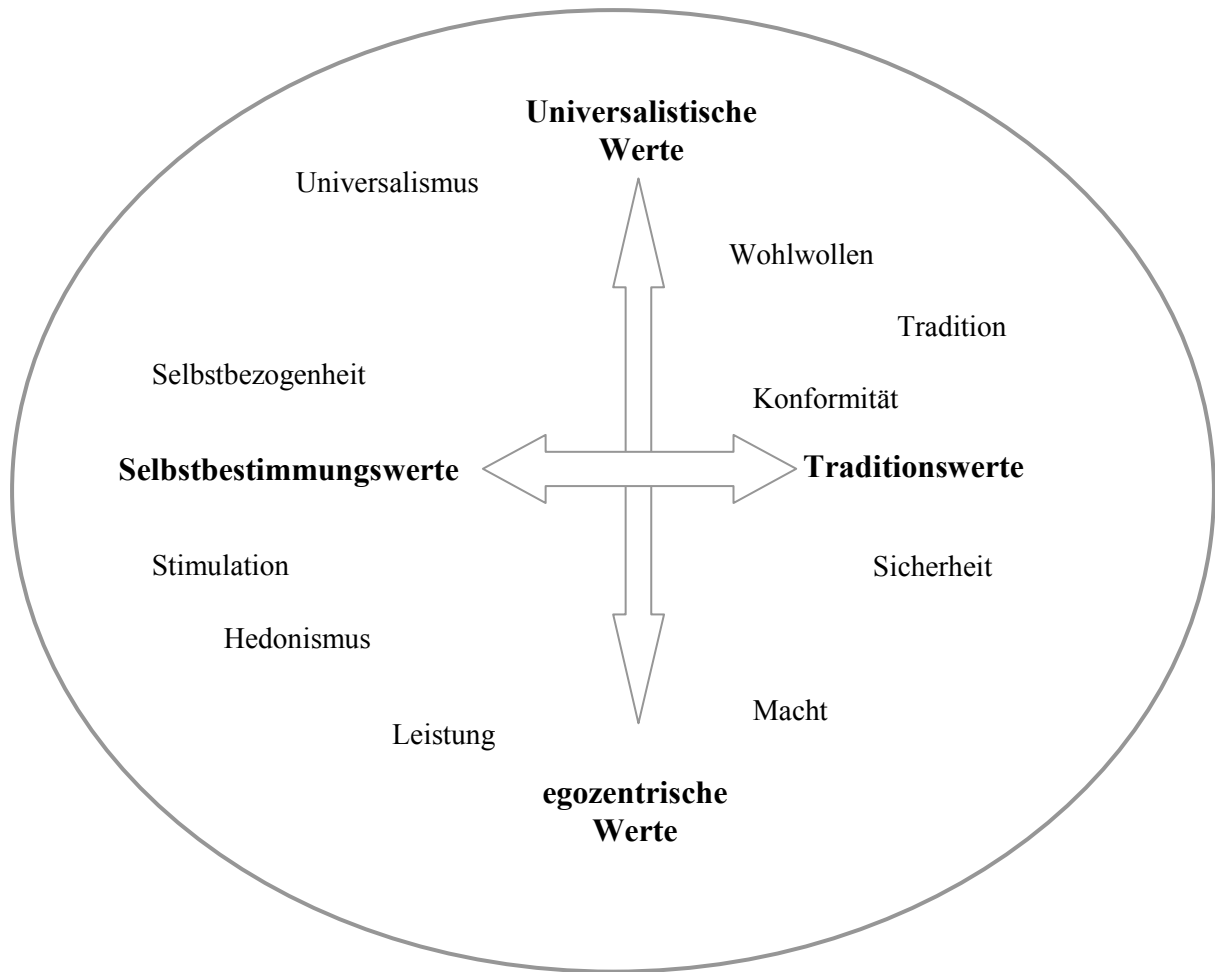


Abbildung 2.1: Prototypische Struktur von Wertesystemen in Anlehnung an Schwartz (1992, 1996; s.a. Strack et al., 2008).

Diese Werte (vgl. auch Tabelle 2.3) spielen auch in Organisationen eine zentrale Rolle. Nicht selten sind organisationale Konflikte Ausdruck verschiedener persönlicher Wertesysteme und somit Ausdruck von *Wertekonflikten*. Dabei sind Werte in Organisationen meist als Eingangsgrößen (Input) konzipiert, die als organisationale Werte auf die Mitglieder der Organisationen wirken (Kals, 2006; Wilpert, 2004). Die Mitglieder von Organisationen bringen ihrerseits jedoch auch eigene Wertorientierungen mit. Werten kommt in Organisationen eine grundlegende Orientierungs- und Steuerungsfunktion zu. Zudem schaffen sie Identitäten. Gemeinsam geteilte Werte fördern die Identifikation mit Organisationen und erleichtern die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele. Zusätzlich determinieren Werte beispielsweise bei der Arbeitsplatzwahl Selektions- und Sozialisationsprozesse (Brandstätter, 2004; Rosenstiel & Nerdinger, 2000).

Zur Messung von persönlich bedeutsamen Werten entwickelte Schwartz (1992) aufbauend auf dem Rokeach Value Survey das *Schwartz Value Survey*, welches 56 Wertebegriffe umfasst

(Bilsky, 2008). Als Alternative für intellektuell und altersmäßig heterogene Stichproben gilt das Portrait Value Questionnaire (PVQ; Schwartz et al., 2001). Dieses Instrument misst mittels Vignetten die Wertorientierungen der Probanden (Bilsky, 2008).

Auch wenn das Werte-Modell von Schwartz (1992, 1996) in zahlreichen empirischen Studien seine Bestätigung fand (zum Überblick Witte, 2008), bleibt infolge der inkonsistenten Befundlage in Teilen unklar, ob das Modell eine universelle, kulturübergreifende Wertestruktur abbildet. Beispielweise fanden Mohler und Wohn (2005) auf Grundlage der Daten des European Social Survey (vgl. EVS, 2010) keine Evidenzen für das Schwartz-Modell. Demgegenüber bestätigen Strack et al. (2008) das Schwartz-Modell anhand desselben Datensatzes. Dabei zeigen die Autoren wie die Konstrukte Ungerechtigkeitssensibilität (Schmitt, Gollwitzer, Maes & Arbach, 2005), soziale Verantwortung (Bierhoff, 2000; Bierhoff et al., 2005) und Gerechte Welt-Glaube (Maes, 1992) mittels des Wertekreises erklärt werden können. Auch die Sinusmilieus der Lebensstilforschung und das Markenwissen können im Wertekreis dargestellt werden (Strack et al., 2008).

Zusätzlich weist das Modell (Schwartz, 1992, 1996), trotz seines heuristischen und praktischen Nutzens, einige *theoretische Schwächen* auf. So kann am Beispiel des Wertes Macht eine teilweise undifferenzierte Zuordnung spezifischer Werte zu den Dimensionen des Modells verdeutlicht werden. Etwa kann soziale Macht nach anderen Modellen (zum Überblick Kals, 2006) auch dem Gemeinwohl dienlich sein. Selbst wenn die Zuordnung des Wertes Macht zu egozentrischen Werten augenscheinlich sinnvoll erscheint, bleibt an der Stelle offen, ob Macht nicht gleichermaßen auch ein universeller Wert sein kann. Denn verschiedene Machtformen werden im Schwarz-Modell nicht berücksichtigt. Gleiches gilt ebenso für den im Schwarz-Modell genannten Wert Leistung. Der individuelle Nutzen einer spezifischen Leistung kann ebenso der Gemeinschaft nützlich sein.

Darüber hinaus können weitere Kritikpunkte am Wertemodell von Schwartz benannt werden: Etwa wird dem Kulturaspekt von Werten im Modell nicht entsprochen. Wie bereits erwähnt, charakterisieren Werte eine Kultur (Schwartz, 1992; Schwartz & Bilsky, 1990). Gleichzeitig verändern sich persönliche Werte durch kulturelle und soziale Veränderungen (Gensicke, 2002; Herbert, 1992; Inglehart, 1989; Klages, 2008; Opaschowski, 2008). Hier fehlt bislang die theoretische Anknüpfung an übergeordnete Modelle, wie beispielsweise Kulturtheorien (vgl. Hofstede, 2001; Schein, 1995).

Erste empirische Hinweise, dass mit dem Modell von Schwartz (1992) Werte kulturübergreifend und systematisch beschreibbar sind, liefern Bilsky und Kollegen (vgl.

Bilsky, 2008; s.a. Bilsky & Jehn, 2002; Borg, Groenen, Jehn, Bilsky & Schwartz, 2009). Die Autoren konnten Organisationskulturfaktoren (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; vgl. Tabelle 2.4) empirisch den Dimensionen des Schwartz-Modells (1992) zuordnen. Ebenso sind persönliche Werte und Konfliktverhalten miteinander korreliert (Bilsky & Jehn, 2002; Bilsky & Wülker, 2000).

Tabelle 2.4: Dimensionen des Schwartz-Modells (1992) und ihre entsprechenden Faktoren der Organisationskultur (O'Reilly et al., 1991) nach Bilsky und Kollegen (Bilsky & Jehn, 2002; Borg et al., 2009).

Dimension des Schwartz-Modells (1992)	Faktoren der Organisationskultur nach O'Reilly et al. (1991)
Offenheit für Veränderung (Selbstbestimmungswerte)	Innovation und Risikobereitschaft (innovation and risk taking)
Konservation (Traditionswerte)	Detailgenauigkeit (attention to detail), Entschlossenheit (decisiveness)
Selbststeigerung (egozentrische Werte)	Ergebnisorientierung (orientation toward outcomes or results), Aggressivität und Wettbewerb (aggressiveness and competitiveness), Wachstums- und Gewinnorientierung (emphasis on growth and rewards)
Selbsttranszendenz (universalistische Werte)	Unterstützung (supportiveness), Gemeinsinn und Teamorientierung (collaborative and team orientation)

Daher kommt Bilsky (2008) zu dem Schluss, dass das Schwartz Werte-Modell (1992) geeignet ist, Querverbindungen zwischen konzeptuell unterschiedlichen Ansätzen der Werteforschung herzustellen und empirische Befunde verschiedener Forschungstraditionen (z.B. Organisationskulturforschung oder Motivationsforschung) zu integrieren. Auch sind die genannten kritischen Aspekte des Schwartz-Modells zumindest in Teilen durch eine pluralistische Sichtweise von Werten kompensierbar.

Wie bedeutsam sind persönliche Werte?

Neben der Erfassung der Bedeutung und Veränderung spezifischer Werte in verschiedenen Kulturen werden in den vergangenen Jahren vielfach *empirische Befunde* zum Zusammenhang persönlicher Werte und unternehmerisch relevanter Variablen berichtet (Bucksteeg & Hattendorf, 2007, 2009, 2010; Etter et al., 2009; Haisken-DeNew & Frick, 2010; Rosenstiel & Nerding, 2000). Dabei unterscheiden sich die Wertesysteme nach Berufs- und Privatleben (Elizur & Sagie, 1999; Etter et al., 2009; Rosenstiel & Nerding, 2000). Koch und Rosenstiel (2007) zeigen in einem Überblick, dass persönliche Werte von Arbeitnehmern über Personalauswahl und Personalentwicklung, Anreizsysteme und Unternehmenskultur den Unternehmenserfolg beeinflussen. Die Autoren schlussfolgern, dass deshalb die Passung von persönlichen Werten der Arbeitnehmer und den in Unternehmen gelebten Werten (Wertekongruenz) gerade vor dem Hintergrund von Wertewandel und Werteppluralisierung von besonderer Bedeutung sei. Schließlich sind bei bestehender Wertekongruenz Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen stärker (Cable & Judge, 1996; Meglino, Ravlin & Atkins, 1989). Zudem ist die Wertekongruenz höher, wenn die Unternehmensstrategie persönlichen Werten von Arbeitnehmern und Kunden gleichermaßen gerecht wird (Balasz, 1990). Die Inkongruenz von persönlichen und in Unternehmen gelebten Werten steht im Zusammenhang mit Arbeitsplatzwechseln (Etter et al., 2009; Sheridan, 1992). Gleichzeitig bestätigen Forschungsergebnisse, dass hohe Wertekongruenz mit Arbeitgeberattraktivität korreliert. Auch das Konsumenten- und Kundenverhalten wird bei hoher Wertekongruenz positiv beeinflusst (vgl. Koch & Rosenstiel, 2007). Interessanterweise wird das sogenannte Corporate Social Responsibility (vgl. Habisch, Neureiter & Schmidpeter, 2008; s.a. Gentile & Wehner, 2007) in vielen Fällen als ein bloßes Lippenbekenntnis von Führungskräften beurteilt (Etter et al., 2009). Denn, wie Interview- und Fragebogenuntersuchungen bestätigen, sind Werte, ohne entsprechende Führungskultur, im Alltag kaum umsetzbar (Etter et al., 2009). Schließlich haben direkte Vorgesetzte und Kollegen eine hohe Relevanz in der Vermittlung einer wertorientierten Führung. Neben Führungskräften bestimmen zudem auch Eigentümer, Kunden, Wettbewerber, der Zeitgeist und dann erst Mitarbeiter, welche Werte im Unternehmen bedeutsam sind (Etter et al., 2009).

Gleichzeitig zeigen empirische Befunde aktuell eher geringe *Geschlechterunterschiede* hinsichtlich der Arbeitswerte von Frauen und Männern (Pollmann-Schult, 2009). Noch vor einigen Jahrzehnten legten Männer offensichtlich mehr Wert auf extrinsische Arbeitsaspekte, wie etwa gute Verdienstmöglichkeiten oder hohe Aufstiegschancen. Demgegenüber schätzten Frauen altruistische Aspekte, wie die Ausübung einer Tätigkeit mit helfendem Charakter,

höher. Allerdings haben sich diese Unterschiede in den Arbeitswerten über die Zeit hinweg stark verringert (Pollmann-Schult, 2009). Im Jahr 2000 bestanden signifikante Geschlechterunterschiede lediglich bei altruistischen Arbeitswerten (Pollmann-Schult, 2009).

Im Gegensatz dazu finden die Shell-Jugendstudien geschlechtsspezifische Unterschiede (Hurrelmann, 2006; Shell Jugendstudie, 2010). Demnach sind männliche Jugendliche stärker konkurrenz- und leistungsorientiert, während jugendliche Mädchen stärker familienorientiert, umweltbewusst, gesundheitsbewusst und sozial engagiert sind. Neben geschlechtsspezifischen Effekten, werden weiter regionale und sozioökonomische Effekte berichtet. Ebenfalls wird mit den Shell-Jugendstudien die Pluralität von Werthaltungen auch bei Jugendlichen bestätigt (vgl. Hurrelmann, 2006; Shell Jugendstudie, 2010). Insgesamt sind Freundschaft und Familie sowie persönliche Unabhängigkeit zentrale persönliche Werte der Generation der 12 bis 25-jährigen Deutschen. Zudem spielen Fleiß und Ehrgeiz sowie gesundheitsbewusstes Leben eine zentrale Rolle (Hurrelmann, 2006; Shell Jugendstudie, 2010).

Vor dem Hintergrund, dass die Wertesysteme der Eltern mit den Wertesystemen ihrer erwachsenen Kinder um $r=.54$ korreliert sind (Rohan & Zanna, 1996), scheint es sinnvoll einen kurzen Blick auf die Entwicklung persönlicher Wertesysteme zu werfen.

Bei der *Entwicklung eines persönlichen Wertesystems* sind verschiedene Prozesse bedeutsam (Koch & Rosenstiel, 2007). Zum einen übernehmen Individuen Werte durch Vorbilder in ihrem sozialen Umfeld, wie etwa Eltern oder Peers (vgl. Bandura, 1979) und kulturelle Einflüsse. Zum anderen konstruieren Individuen auf Grundlage von generalisierten Erfahrungen Werte, die mit der „richtigen“ sozialen Umwelt kompatibel scheinen (vgl. Koch & Rosenstiel, 2007). Verschiedene entwicklungspsychologische Theorien beschreiben die Entwicklung individueller Werthaltungen sowohl als Teil der Identitätsentwicklung (vgl. Erikson, 1966; Marcia, 1966, 1980), als auch als Entwicklungsaufgabe des Jugendalters (Havighurst, 1982). Dabei unterliegt die Entwicklung eines persönlichen Wertesystems vielfältigen Einflüssen (vgl. Montada, 2002): individuellen Interaktionsprozessen in oder zwischen sozialen Systemen (wie beispielsweise Konflikte), Sozialisations- und Anpassungsprozessen des Individuums oder des sozialen Systems sowie Selektionsprozessen. Die Wertetransmission von Eltern zu Kindern ist dabei durch das Alter der Kinder, den elterlichen Erziehungsstil und vom spezifischen Kontext determiniert (Krause & Hippler, 1984; Rohan & Zanna, 1996). Einen Überblick zu entwicklungspsychologischen Modellen der Werteentwicklung bieten u.a. Berk (2005) oder Oerter und Montada (2002).

Individuelle Präferenzen spezifischer persönlicher Werte werden im Verlaufe des Lebens erworben. Diese Wertestruktur gilt - auch über verschiedene Lebensbereiche hinweg - als relativ stabil (Elizur & Sagie, 1999; Mandler, 1993; Seligman & Katz, 1996). Ebenso zeigen sich sehr ausdifferenzierte Wertestrukturen bereits im Alter von 10 bis 12 Jahren (Bubeck & Bilsky, 2004). Gleichmaßen erläutert Rokeach (1973), dass sich Werte von der frühen Jugend bis ins hohe Alter kontinuierlich verändern, wobei die zugrundeliegenden Prozesse noch unzureichend erforscht sind. Folglich sind persönliche Werte und Wertesysteme, trotz relativer Stabilität, dynamisch. Werte werden je nach spezifischer Situation unterschiedlich beurteilt. Gleichmaßen werden persönliche Wertesysteme bei Veränderungen angepasst. Da spezifische Werte mit bestimmten Inhalten assoziiert sind, können zusätzliche Kontextinformationen Wertesysteme reorganisieren (Feather, 1996; Seligman & Katz, 1996). Demnach verändern sich die individuellen Wertesysteme weniger inhaltlich, als vielmehr in der Rangfolge einzelner Werte (Feather, 1996).

Insgesamt beschreiben die Befunde der Werteforschung vorhandene persönliche Werte und die Veränderung der persönlich bedeutsamen Werte im Mittel der Bevölkerung. Mit Ausnahme weniger Studien (Elizur & Sagie, 1999; Rosenstiel & Nerdinger, 2000) werden kaum kontextspezifisch bedeutsame Werte untersucht. An der Stelle besteht weiterhin ein Mangel an empirischer Forschung (Strack et al., 2008). Zudem täuscht die prototypische Struktur von Wertesystemen, die als kulturell unabhängig angenommen wird (Schwartz, 1992, 1996), über tatsächlich bestehende kulturelle Unterschiede hinweg (Beermann & Stengel, 2003). Denn kulturelle Unterschiede zeigen sich nicht nur zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Kulturen, sondern auch in gesellschaftlich und politisch ähnlichen Ländern und Staaten (vgl. Kahle, 1996). So bewerten Deutsche beispielsweise die Werte Zusammengehörigkeit und Sicherheit im Mittel als sehr wichtig. Das Streben nach Vollendung und Selbstentfaltung wird dagegen als relativ wenig bedeutsam beurteilt. Demgegenüber beurteilen Franzosen im Mittel die Werte Selbstentfaltung und interpersonelle Beziehungen als sehr wichtig, während sie Respekt und Zusammengehörigkeitsgefühl am wenigsten wichtig erachten (Kahle, 1996).

Darüber hinaus ist die Frage nach dem gegenseitigen Verhältnis von Werten bislang unbeantwortet. Sind Werte hierarchisch strukturiert oder stehen einzelne Werte möglicherweise miteinander in Konflikt? Wie veränderbar sind Werte? Gehen Werte Verbindungen im Sinne von Synthesen ein? Unklar ist bislang auch, wie mit dem Plural von Werten umzugehen ist und welche Rolle einzelnen Werten im großen Ganzen aller Werte zukommt (Bilsky, 2008). Zur Beantwortung dieser Frage ist mit dem Modell von Schwartz

(1992) und dessen postulierten Wertstrukturen ein Rahmen gegeben, konzeptuell unterschiedliche Ansätze der Werteforschung und empirische Forschungsergebnisse zu integrieren (Bilsky, 2008).

2.2 Handlungsmotive in Organisationen

Das ökonomisch-normative Entscheidungsmodell begreift den Menschen als rationalen Entscheider, dessen Handeln lediglich dem Eigennutzmotiv folgt. Demgegenüber erklären psychologische Modelle menschliches Verhalten durch pluralistische Handlungsmotive (Fischer, Greitemeyer & Frey, 2006; Kals, 1999; Kärcher, 2007). Neben personalen Faktoren (Kompetenzen, Dispositionen oder Motivation) bestimmen nicht zuletzt situationsspezifische Faktoren ein spezifisches Verhalten (Fischer et al., 2006).

2.2.1 Das Eigennutzmotiv des *Homo oeconomicus*

Das Rational-Choice-Modell des *Homo oeconomicus* ist die Grundannahme der klassischen ökonomischen Theorie (Fischer et al., 2006; Krasser, 1995; Miller, 1994; Schmid, 1992). Dem Modell folgend, wird das Bild eines rationalen, eigennütigen und materialistisch orientierten Menschen gezeichnet (vgl. Krasser, 1995). Im Vordergrund steht das Streben nach Nutzenmaximierung (Wiswede, 2007).

Das Modell des *Homo oeconomicus* hat auch in den Sozial- und Geisteswissenschaften erhebliche Aufmerksamkeit gefunden (Becker, 1982). Von Befürwortern wird die vermeintlich breite Anwendbarkeit des ökonomischen Modells geschätzt, das jedes Verhalten durch dahinter liegende Eigeninteressen erklärt. Kritiker stellen demgegenüber, dass das Modell eine lückenlose Verfügbarkeit aller Informationen, Entscheidungsalternativen und deren Konsequenzen unterstellt, was empirisch nicht bestätigt werden konnte. Vielmehr ist die Informationsverarbeitungskapazität des Menschen eingeschränkt. Die menschliche Wahrnehmung unterliegt systematischen Verzerrungen und folgt vereinfachenden Heuristiken (Fischer et al., 2006; Mayer, 1992). Insbesondere die Ein-Motivannahme (Eigennutz) ist aus wissenschaftlicher Sicht nicht nur unproduktiv, sondern birgt zusätzlich gesellschaftliche Gefahren (Kals, 1999; Montada, 1999b). Sie befördert zudem die empirisch zumeist ungeprüfte Hypothese, dass beispielsweise Gerechtigkeitsmotive keine eigenständigen Handlungsmotive seien, sondern dass sie im Sinne von Gerechtigkeitsrhetoriken Eigeninteresse maskierten (Kals, 1999). Gleichwohl zeigen einschlägige empirische Daten,

dass die Motivgruppen empirisch voneinander zu trennen sind und Gerechtigkeitsmotive unabhängig vom Eigennutz Handeln erklären können (Montada, 1999b). Entsprechend ist menschliches Handeln ein komplexes Zusammenspiel aus Kognitionen, Emotionen, Kultur, Akteuren, Kommunikation, Vertrauen und Gerechtigkeit u.v.m. (Deller, Frey & Schoop, 2006). Daher bestimmen neben dem Eigennutzmotiv weitere Motive menschliches Handeln.

2.2.2 Wertbasierte Motive

Werte sind Gegenstand verschiedener *psychologischer Theorien* (Kmieciak, 1976; Wiswede, 2007; zum Überblick Frey & Irle, 1993, 2002, 2008), die menschliches Erleben und Verhalten zu erklären versuchen. Dabei werden Objekten (Verhaltensweisen, Zielen oder Gegenständen) Wertigkeiten zugeschrieben, die neben weiteren Variablen spezifische Absichten oder Verhalten motivieren (Feather, 1996; Koch & Rosenstiel, 2007). Als solches gelten Werte als evaluatives Kriterium zur Beurteilung von Objekten und Ereignissen in spezifischen Situationen und bestimmen folglich die Attraktivität oder Aversivität möglicher Handlungen und Ergebnisse (Feather, 1996). Die Interpretation der empirischen Befunde und theoretischen Annahmen zum Zusammenhang von persönlichen Werten und Wertigkeiten von Objekten ist dabei inkonsistent: Neben Argumenten für einen eindeutigen Zusammenhang (Koch & Rosenstiel, 2007), kritisieren Gegner hingegen insbesondere an den Erwartungs-mal-Wert Theorien, dass Werte bzw. Wertigkeiten (values) sich mit dem gesellschaftlichen Wertesystem verändern, was in den Modellen weitestgehend unberücksichtigt bleibt (Wiswede, 2007). Feather (1996) beschreibt den Zusammenhang von Werten und Verhalten über assoziative Netzwerke. Demnach sind zentrale persönliche Werte in einem Netzwerk mit Einstellungen und Überzeugungen verbunden. Werden diese Werte durch situationale Hinweisreize aktiviert bzw. durch Priming salient, werden assoziierte Einstellungen ebenfalls aktiviert. In neuen Situationen induzieren die aktivierten Werte die Neubildung von Einstellungen, welche dann auch Bestandteil des assoziierten Netzwerkes werden. Folglich definiert ein assoziiertes Netzwerk einen spezifischen Wert. Die Grundannahme von mit Werten assoziierten Einstellungen erklärt wiederum den möglichen Einfluss von persönlichen Werten auf individuelles Verhalten. Entsprechend beschreibt die empirisch gut bestätigte *Theorie des geplanten Handelns* (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975, s.a. Abbildung 2.2) die Wirkung von persönlichen Werten wie folgt: Persönliche Werte, die Personen aus Überzeugung in Verhaltensweisen umsetzen und soziale Werte (soziale Normen), die aus einem gewissen sozialen Druck verhaltenswirksam werden, werden durch

Einstellungen zu spezifischem Verhalten. Folglich beeinflussen persönliche Werte sowohl direkt als auch indirekt, vermittelt über soziale Normen, menschliches Verhalten (Koch & Rosenstiel, 2007).

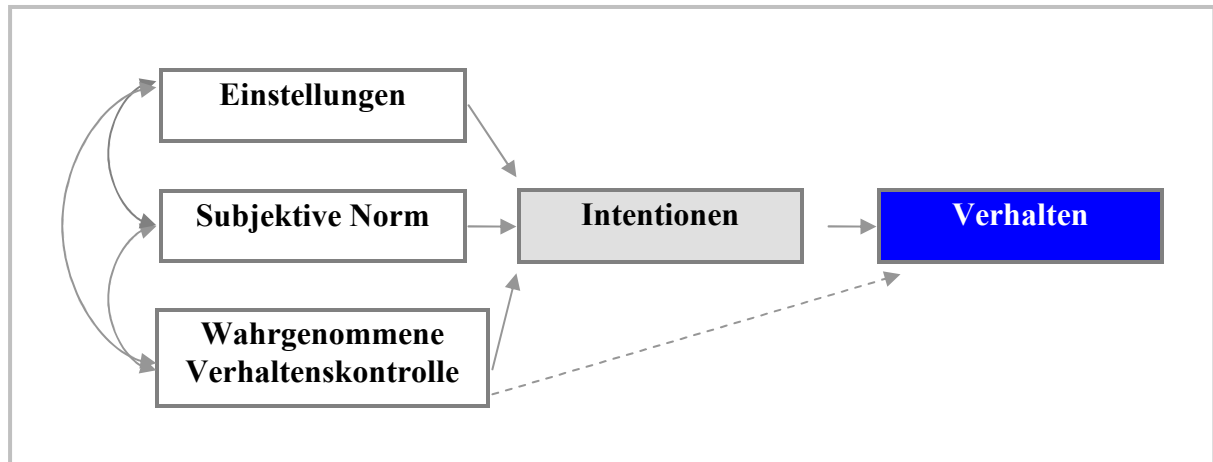


Abbildung 2.2: Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975).

Dennoch ergeben die empirischen Befunde geringe Zusammenhänge zwischen allgemeinen *Werten und Verhalten* (Eagly & Chaiken, 1993; Kristiansen & Hotte, 1996). Die geringen Effektstärken sind für vergleichbare sozialpsychologische Phänomene durchaus repräsentativ (vgl. Cohen, 1988). Koch (2005) erklärt den geringen Zusammenhang von Werten und Verhalten im Wesentlichen mit dem relativen Abstraktionsniveau von Werten. Während Werte ein grundlegendes, aber sehr abstraktes Konzept darstellen, äußert sich Verhalten sehr konkret und wird neben persönlichen Werten durch eine Reihe situativer und individueller Einflüsse bestimmt. Zusätzlich berichten Kristiansen und Hotte (1996), dass der Einfluss persönlicher Werte auf Einstellungen und Verhalten umso höher sei, je klarer das individuelle Selbstkonzept ist (vgl. Interdependentes vs. Independentes Selbst sensu Markus & Kitayama, 1991) und je höher die moralische Entwicklungsstufe einer Person ist (sensu Kohlberg, 1974). Darüber hinaus besteht in der Messung persönlicher Werte eine weitere Herausforderung: Als internale, latente Variable können Werte lediglich über Indikatoren ermittelt werden. In der Folge sind Messungen von Werten mit einem Messfehler behaftet (Koch & Rosenstiel, 2007). Zudem resultiert konkretes Verhalten immer aus einem persönlichen Wollen, individuellen Können, situativen Möglichkeiten und sozialem Dürfen (Koch & Rosenstiel, 2007). Daher sind weitere moralische Handlungsmotive bedeutsam.

Innerhalb der Psychologie gibt es eine weit fortgeschrittene Forschungstradition, die bestätigt, dass Handeln in verschiedenen Kontexten auf *Gerechtigkeitsmotiven* basiert (vgl. zum Überblick Bierhoff, Cohen & Greenberg, 1986; Greenberg & Colquitt, 2005; s.a. Bies & Tripp, 2005; Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005; Greenberg & Cropanzano, 2001; Kals et al., 2007; Lerner & Vermunt, 1986; Maes & Kals, 2004; Müller & Wegener, 1995; Schmitt & Montada, 1981). Die wesentliche Aussage lautet, dass vor allem das Erleben von Ungerechtigkeiten zu eigenem Handeln motiviert (Montada, 1998, 1999a; Kals, 2001). Gleichzeitig ist das Bedürfnis nach Zugehörigkeit (vgl. Tajfel & Turner, 1979, 1986; Turner, Hogg, Oaks, Reicher & Wertherell, 1987) ein übergeordnetes Ziel und liegt menschlichem Handeln in Organisationen zugrunde, was aber nicht den eigenen Vorteil erfordern muss. Als solches sind positive Folgen von Gerechtigkeitserleben sowohl für eigene Interessen als auch für Interessen Anderer förderlich (Gillespie & Greenberg, 2005). Zudem ist Gerechtigkeitserleben nicht gleichbedeutend mit dem Erreichen eines ökonomisch günstigen Ergebnisses. Auch das spricht gegen das Eigennutzmotiv als alleiniges Handlungsmotiv. Obgleich ökonomische Interessen Hauptfokus unternehmerischer Entscheidungen sind, berücksichtigen Individuen auch soziale Aspekte (Cropanzano & Slaughter, 2005).

Neben Eigennutz- und Gerechtigkeitsmotiven erklärt auch die *Verantwortungsübernahme* menschliches Handeln. In der Psychologie wird das Konzept der Verantwortung in unterschiedlichsten Forschungsfeldern untersucht und als weiteres Handlungsmotiv bestätigt: Hilfeleistungen (Bierhoff, 1990) oder freigemeinnütziger Arbeit (Bierhoff & Schülken, 2001; Mieg & Wehner, 2005; Wehner & Güntert, 2007), Verhalten in Organisationen (Witt & Silver, 1994), Bereitschaften zum Natur- und Umweltschutz (Becker, 1998; Kals, 1998; Kals & Montada, 1998; Kals, Montada, Becker & Ittner, 1998; Kals, Schumacher & Montada, 1998), Bewältigung von kritischen Lebensereignissen (Schneider, 1998), Gerechtigkeitserleben (Mikula, 1993; Schmitt, Reichle & Maes, 2001; zum Überblick Reichle & Schmitt, 1998) oder Handlungsmotive im Gesundheitswesen (Kals, 2001; Kärcher, 2007).

Gleichzeitig zeigen empirische Studien, dass auch *Emotionen* Prädiktoren für Handlungsbereitschaften sind (vgl. Ittner, 2001; Kals & Becker, 1994; Kals & Montada, 1998). Kognitiven Emotionsmodellen folgend (vgl. Frijda, 1986; Lazarus, 1991; zum Überblick Herzberg, 2009; Moors, 2009; Scherer, 2005), führen Kognitionen zu erlebten Emotionen. Entsprechend prädisponieren Emotionen zu körperlicher Reaktion bzw. führen zum Handeln. Daher werden neben kognitiver und affektiver Komponente der Emotionen auch motivationale, somatische und motorische (behaviorale) Emotionskomponenten unterschieden (vgl. Montada & Kals, 2007). Schließlich haben affektive Erlebnisse bei der

Arbeit behaviorale Konsequenzen (vgl. Wegge & van Dick, 2006; Weiss & Cropanzano, 1996).

Bezogen auf Handeln in Organisationen ist Eigennutz nach wie vor das zentrale Erklärungskonzept. Im Zentrum psychologischer Modelle der Arbeitszufriedenheit oder des Arbeitseinsatzes stehen traditionelle Variablen, wie Bezahlung, Handlungsspielraum und Strukturmerkmale der Arbeitsaufgabe (Brandstätter, 1999; Kals, 2006; Weinert, 2004). Dies ist der Fall beim Modell der Arbeitszufriedenheit von Lawler (1973), dem Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham (1980) sowie dem handlungstheoretischen Modell der Persönlichkeit (Krampen, 1991b, 2000). Diese traditionellen Variablen bilden letztlich Motive des Eigennutzes ab. Ihre Wirksamkeit im Kontext organisationalen Handelns, das als Prototyp eigennützigem Handeln gilt, ist breit bestätigt. Obgleich Arbeitszufriedenheit als Wert zu begreifen ist, findet eine Integration von Gerechtigkeits- oder Verantwortungsmotiven in dieser Forschungstradition nicht statt. Ebenso bleibt der Einfluss von Emotionen bislang weitgehend unberücksichtigt.

2.3 Konzepte der Forschungsarbeit

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen die spezifischen Werte Vertrauen, Gerechtigkeit, Verantwortung, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Engagement im beruflichen Kontext. Diese spezifischen Werte sind über Konstrukte der Organisationspsychologie operationalisierbar. Gleichermaßen zeigen sie intra- und interindividuelle Varianzen, die im Wesentlichen durch kontextuelle und personale Faktoren determiniert werden. Folglich werden diese spezifischen Werte im beruflichen Kontext als pluralistisch betrachtet. Zudem wird dem beschriebenen Wertebegriff damit im Sinne eines relativen Abstraktionsniveaus entsprochen. Im Weiteren werden die psychologischen Konstrukte Vertrauen, Gerechtigkeit, Verantwortung, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Engagement vorgestellt. Zusätzlich werden einige empirische Befunde und Möglichkeiten der Messung skizziert.

2.3.1 Organisationale Gerechtigkeit

Ein zentraler universeller Wert ist *Gerechtigkeit* (vgl. Schwartz, 1992, 1996). In der Arbeits- und Organisationspsychologie befasst man sich seit den 1960er Jahren mit diesem Forschungsgegenstand als individuelle Wahrnehmung von Gerechtigkeit in Organisationen (Greenberg, 1987). Dabei geht es nicht um normative Antworten auf Gerechtigkeitsfragen in

Organisationen. Vielmehr steht das subjektive Gerechtigkeitserleben der Organisationsmitglieder im Zentrum empirisch-psychologischer Forschungen (Müller, Kärcher & Kals, 2011). Da es nicht „die Eine“ organisationale Gerechtigkeit gibt, sondern inter- und intraindividuell unterschiedliche Bewertungen von Gerechtigkeit in Organisationen, ist organisationale Gerechtigkeit im Plural zu denken (vgl. Müller et al., 2011; Montada & Kals, 2007). Lediglich zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird der Begriff der organisationalen Gerechtigkeit in der vorliegenden Arbeit im Singular gebraucht. Auch die Dreidimensionalität des Gerechtigkeitskonstrukts² unterstreicht den beschriebenen Pluralismus. Entsprechend wird Organisationale Gerechtigkeit in die Facetten Verteilungsgerechtigkeit (Adams, 1963, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976), Verfahrensgerechtigkeit (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza & Fry, 1980; Thibaut & Walker, 1975) und Interaktionsgerechtigkeit unterschieden (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993).

Verteilungsgerechtigkeit beschreibt das wahrgenommene Verhältnis von Kosten (Input) und Nutzen (Output) im Vergleich zu einer Referenzperson oder -gruppe. Bei der Bewertung einer (un-)gerechten Verteilung finden neben dem Equity-Prinzip das Bedürfnisprinzip (Need), das Gleichheitsprinzip (Equality), aber auch viele weitere Prinzipien Anwendung (Schmitt, 1993).

Die *Verfahrensgerechtigkeit* beschreibt das Vorgehen der Entscheidungsfindung. Dabei werden Prozess- und Ergebniskontrolle unterschieden (Thibaut & Walker, 1978). In Organisationen werden Entscheidungsverfahren dann als gerecht beurteilt, wenn Einflussmöglichkeiten der Beteiligten auf den Prozess und die Entscheidung selbst bestehen (Thibaut & Walker, 1975). Darüber hinaus kennzeichnen folgende „Leventhalprinzipien“ gerecht erlebte Verfahren (Leventhal, 1980): Genauigkeit, Unvoreingenommenheit, Korrigierbarkeit, Konsistenz und Repräsentativität der Interessen aller Betroffenen sowie die Legitimität von Entscheidungen. Die Legitimität von Entscheidungen soll anhand allgemein anerkannter moralischer Prinzipien bemessen werden (z.B. Ehrlichkeit).

Interaktionsgerechtigkeit wird mittels der Kriterien von Bies und Moag (1986) konzeptualisiert: Truthfulness (Glaubwürdigkeit), Justification (Begründung), Respect,

²In der aktuellen Forschung zur organisationalen Gerechtigkeit besteht derzeit Uneinigkeit hinsichtlich der Konzeptualisierung organisationaler Gerechtigkeit als drei- oder vierdimensionales Konstrukt. Die Metaanalysen von Cohen-Charash und Spector (2001) ergeben eine dreidimensionale Struktur mit den Domänen: Verteilungs-, Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit. Demgegenüber differenzieren die Metaanalysen von Colquitt et al. (2001), neben Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit, die Interaktionsgerechtigkeit nochmals in interpersonale und informationale Gerechtigkeit (vgl. auch Nowakowski & Conlon, 2005). Der vorliegenden Arbeit liegt das im deutschen Sprachraum etablierte dreidimensionale Konzept organisationaler Gerechtigkeit zugrunde (vgl. Jacobs & Dalbert, 2008).

Feedback, Consideration of employee views (Berücksichtigung der Mitarbeitersicht), Consistency und Bias suppression (Unterdrückung von Fehlern und Wahrnehmungsverzerrungen). Folglich werden Interaktionspartner in Organisationen, die Ihr (Entscheidungs-)Verhalten nicht nur begründen und rückmelden, sondern auch die Sicht anderer Mitarbeiter berücksichtigen, als gerecht erlebt. Dazu gehört ebenfalls glaubwürdiges, respektvolles und vorhersehbares bzw. konsistentes Verhalten des Interaktionspartners. Dabei sollten Fehler und Wahrnehmungstäuschungen bewusst sein und unterdrückt werden. Insgesamt betrifft erlebte organisationale Gerechtigkeit sowohl die Verteilung von Ressourcen, als auch die damit verbundenen Entscheidungsprozesse und die Interaktion zwischen den beteiligten Parteien.

Die *Bedeutung von organisationalem Gerechtigkeitserleben* wurde in vielen Handlungskontexten bestätigt (vgl. z.B. Kals et al., 2007; Maes & Kals, 2004; Schmitt & Montada, 1981; Schmitt, Montada & Maes, 2000). In jüngster Zeit wird die Wirksamkeit von (Un-)Gerechtigkeitserleben auch im Kontext von Unternehmen untersucht (z.B. Bies & Tripp, 2005; Colquitt et al., 2005). Gleichwohl ist hierzu vor allem die deutschsprachige empirische Forschung noch nicht stark ausgeprägt (Müller et al., 2011). Organisationale Gerechtigkeit steht in engem Zusammenhang mit unternehmensrelevanten Kriterien und ist somit sowohl betriebswirtschaftlich als auch psychologisch bedeutsam (Müller et al., 2011). So bestätigen auch die Metaanalysen von Cohen-Charash und Spector (2001) und Colquitt et al. (2001), dass Gerechtigkeitserleben im Zusammenhang mit Steigerung von Arbeitsleistung, freiwilligem Arbeitsengagement, Zufriedenheit hinsichtlich Lohn, Arbeit, Vorgesetztem und Organisation, affektivem Commitment bzw. erlebter Identifikation sowie Vertrauen in Unternehmensleitung und direkten Vorgesetzten steht. Auch kann erlebte Interaktionsgerechtigkeit in ungerecht erlebten Verteilungssituationen (wie Gehaltsentscheidungen in einem Unternehmen) fehlendes Vertrauen in den Vorgesetzten kompensieren (Brok, 2008). Zusätzlich geht Gerechtigkeitserleben mit innovativem Verhalten (Maier, Streicher, Jonas & Frey, 2007; Streicher, Frey, Jonas & Maier, 2009), organisationaler Attraktivität und Absicht zur Weiterempfehlung (Cropanzano & Slaughter, 2005), Erfolg von Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen (Fischer, Jacobs & Hauser, 2008; Liao & Tai, 2006), Gesundheit und Wohlbefinden (Elovianio, Kivimaki & Vahtera, 2002), geringerem Stresserleben sowie leichterem Management von Familie und Arbeit (Judge & Colquitt, 2004) und nicht zuletzt mit positiv erlebten Emotionen im Arbeitskontext (Barsky & Kaplan, 2007; Brok, 2008) einher. Darüber hinaus wird der Zusammenhang von Gerechtigkeitserleben und Gefühlen von Stolz in der Organisation,

Respekt am Arbeitsplatz und Kündigungsabsichten durch die persönlichen Werte der Mitarbeiter moderiert (Lipponen, Olkkonen & Myyry, 2004). Erlebte organisationale Gerechtigkeit hängt auch mit Kundenzufriedenheit zusammen (Maxham & Netemeyer, 2003). So beeinflusst die Wahrnehmung geteilter Werte und erlebter organisationaler Gerechtigkeit auf Seiten der Mitarbeiter direkt deren kundenbezogenes Extrarollenverhalten beim Umgang mit Beschwerden (s.a. Abschnitt 2.3.6 zu freiwilliges Arbeitsengagement). In der Folge wirkt die vom Kunden wahrgenommene Gerechtigkeit auf die Zufriedenheit der Kunden hinsichtlich Ausbeute, Gesamtzufriedenheit mit dem Unternehmen, Kaufabsicht und Weiterempfehlungsabsichten (Maxham & Netemeyer, 2003). Schließlich korrelieren Unternehmensumsatz und -gewinn mit erlebter organisationaler Gerechtigkeit (Fischer et al., 2008).

Demgegenüber steht Ungerechtigkeitserleben im Zusammenhang mit Kündigungsabsichten und kontraproduktivem Arbeitsverhalten (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001), negativ erlebten Emotionen von Mitarbeitern (Brok, 2008; Skarlicki, Folger & Tesluk, 1999) sowie reduziertem Commitment und erhöhter emotionaler Erschöpfung (Dorsemagen, Krause & Lacroix, 2008).

Mit dem Fragebogen von Colquitt (2001) liegt ein englischsprachiges *Messinstrument* vor, das organisationale Gerechtigkeit auf spezifische organisationale Prozesse und Maßnahmen bezogen misst. Das Zielkriterium wird für das jeweilige Unternehmen, in dem organisationale Gerechtigkeit zu messen ist, angepasst. Maier, Streicher, Jonas & Woschee (2006) haben diesen Fragebogen ins Deutsche übersetzt. Zusätzlich berücksichtigt der deutschsprachige Fragebogen von Müller et al. (2011) eine europäische und insbesondere deutsche Unternehmenskultur.

Die beschriebenen Befunde verdeutlichen die zentrale Bedeutung erlebter organisationaler Gerechtigkeit. Eine weitere Schlüsselvariable für erfolgreiche Unternehmen ist Vertrauen (vgl. Lewicki & Bunker, 1996), welches im Weiteren beschrieben wird.

2.3.2 Vertrauen

Obwohl das Forschungsinteresse am Thema *Vertrauen* stetig zunehmend ist (Schoormann, Mayer, Davis, 2007), stellt sich der Versuch zu definieren, was Vertrauen ist, nicht ganz einfach dar (Oswald, 2006; Schweer & Thies, 2003). In der Forschungsliteratur wird dabei in Vertrauenswürdigkeit als Merkmal einer Person, der vertraut wird und der Fähigkeit zu Vertrauen (als dispositionales Persönlichkeitsmerkmal) sowie Vertrauen als generalisierte Erwartung unterschieden (Colquitt, Scott & LePine, 2007; Schoormann et al., 2007). Die Universalität und Komplexität des Vertrauensbegriffes ist eines der Hauptprobleme der Vertrauensforschung (Kassebaum, 2004). Neben einer stärkeren Abgrenzung zu ähnlich anmutenden Konstrukten (wie Kooperation oder Delegation), wird auch Mehrdimensionalität in der Vertrauensforschung gefordert (Mishra, 1996). Insgesamt fehlt eine für unterschiedliche Untersuchungszwecke geeignete Definition von Vertrauen, die allgemein anwendbar, gültig und operationalisierbar ist (Kassebaum, 2004).

Eine einfache Definition von Vertrauen bieten Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer (1998, p. 395) und sprechen von Vertrauen als “a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.“

Oswald (2006) unterscheidet *fünf verschiedene Formen* des Vertrauens. Zunächst kann Vertrauen hinsichtlich des Vertrauensobjekts (in Vertrauen gegenüber Personen, Organisationen oder Systemen) differenziert werden. Als Zweites kann nach den Voraussetzungen für das entstandene Vertrauen unterschieden werden (so z.B. Kosten-Nutzenüberlegungen; Persönlichkeitseigenschaften oder entstandene Gemeinsamkeiten). Drittens kann nach bewusst oder unbewusst eingegangenem Risiko und zum Vierten nach spezifischem oder generellem Vertrauen differenziert werden. Schließlich kann sich Vertrauen als Fünftes auf Kompetenzen oder Absichten einer Person beziehen. In der Folge gibt es verschiedene Zugangswege zu psychologischen Vertrauensmodellen (Schweer & Thies, 2003). Auf der einen Seite, in einer quasi amerikanischen Forschungstradition, sind die sogenannten Stufenmodelle des Vertrauens (Oswald, 2006) zu finden. Diese ein- oder mehrdimensionalen Vertrauenskonstrukte beschreiben primär die Entwicklung und Modifikation von Vertrauen (Bews & Rossouw, 2002; Lewicki & Bunker, 1996; Mayer & Davis, 1999; Mishra, 1996; Rousseau et al., 1998). Auf der anderen Seite stehen diesen Ansätzen Modelle gegenüber, die Vertrauen als Persönlichkeitsmerkmal oder im Sinne einer generalisierten Erwartungshaltung begreifen (Rotter, 1967). Im Modell der Vertrauenstrias etwa, beschreiben Krampen und Hank (2004) verschiedene Formen von Vertrauen, die jede

für sich genommen unterschiedliche Ausprägungsgrade annehmen können. Das Modell unterscheidet in Vertrauen in andere, Selbstvertrauen und Zukunftsvertrauen (Krampen & Hank, 2004).

Die Annahme, dass Vertrauen auf Erfahrung basiert und im Laufe einer Beziehung graduell verschiedene Intensitäten annehmen kann, sind zentrale Elemente der *Stufenmodelle des Vertrauens*. So unterscheiden Lewicki und Bunker (1996) in kalkulierendes, wissensbasiertes und identifikationsbasiertes Vertrauen (s.a. Rousseau et al., 1998). Dabei bleibt allerdings unklar, ob tatsächlich lediglich durch Erfahrungen hohes Vertrauen aufgebaut werden kann (Oswald, 2006). Ebenfalls sind heuristische Prozesse und vertrauensbildende Kontextbedingungen in der Entstehung interpersonellen Vertrauens bedeutsam (Oswald, 2006). Folglich plädiert Mishra (1996) für ein mehrdimensionales Vertrauenskonstrukt, welches auch die Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten wie beispielsweise Kooperation oder Vertrautheit ermöglicht und gleichzeitig kognitive, emotionale und behaviorale Komponenten des Vertrauens berücksichtigt. Auf Grundlage der Forschungsliteratur zum Vertrauen und eigenen Studien kommt Mishra (1996) zu vier Dimensionen des Vertrauens, die die Autorin in nachfolgende Definition fasst:

„Vertrauen ist die Bereitschaft einer Person oder Personengruppe verletzbar durch andere Personen oder Personengruppen zu sein, basierend auf dem Glauben, dass diese kompetent, offen, besorgt und zuverlässig ist/sind.“ (frei übersetzt nach Mishra, 1996, p. 265).

Das Vertrauensmodell von Mishra (1996; vgl. auch Mayer & Davis, 1999) wurde von *Bews und Rossouw* (2002) auf Grundlage eigener empirischer Daten erweitert. Die Autoren beschreiben Openness (Offenheit, Ehrlichkeit), Integrity (Integrität, Anstand, Loyalität), Benevolence (Wohlwollen), Competency (Kompetenz), Personality factor (Persönlichkeit) und History of interaction (Interaktionsvergangenheit) als Facetten der Vertrauenswürdigkeit einer Person (vgl. Tabelle 2.5).

Neben den Merkmalen einer vertrauenswürdigen Person bestimmen organisationale Strukturmerkmale das erlebte Vertrauen. Entsprechend ist ein von Vertrauen geprägtes Unternehmen gekennzeichnet durch dezentralisierte Entscheidungen, unverzerrte und offene Kommunikation sowie unverzerrte Zusammenarbeit und Partizipation, Transparenz und Engagement (Mishra, 1996; Schweer & Thies, 2003).

Tabelle 2.5: Vertrauenswürdigkeit nach Bews und Rossouw (2002).

Dimension	vertrauenswürdigen Vorgesetztenverhalten
Offenheit	Der Vorgesetzte macht notwendige Informationen verfügbar. Dies meint zum einen Informationen, die unmittelbar für die Arbeit notwendig sind (als Hinweis für Hilfsbereitschaft und Kooperation). Zum anderen sind Informationen gemeint, die Ausdruck der Beziehungsqualität sind. Ein offener Vorgesetzter zeichnet sich durch eine Politik der „offenen Tür“ aus. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern ist offen und ehrlich.
Integrität	Das Vorgesetztenverhalten ist beständig, zuverlässig und gerecht. Ein integrierter Vorgesetzter behandelt seine Mitarbeiter gleich und sein Verhalten ist in einem gewissen Maße vorhersagbar. Das betrifft sowohl Ziele als auch die strategische Führung. Beispielsweise hält sich ein integrierter Vorgesetzter an einmal gemachte Versprechen.
Wohlwollen	Der Vorgesetzte berücksichtigt bei Entscheidungen auch die Interessen anderer. Ein wohlwollender Vorgesetzter zieht keine Vorteile aus der Verletzbarkeit seiner Mitarbeiter und Kollegen. Dabei besteht ein ausbalanciertes Interesse am Wohlergehen der Anderen.
Kompetenz	Der Vorgesetzte ist sowohl fachlich als auch sozial kompetent (Mitarbeiterführung).
Persönlichkeit	Eine verträgliche, gewissenhafte, emotional stabile, extravertierte Person, die zudem offen für neue Erfahrungen ist, wäre dem Modell nach am ehesten vertrauenswürdig (s.a. McCrae & Costa, 1999).
Interaktionsvergangenheit	Positive Interaktionserfahrungen generieren Vertrauen (vgl. Lewicki & Bunker, 1996). Dies erfordert einen Vorgesetzten, der seine Mitarbeiter respektvoll und vorhersagbar behandelt.

Empirische Studien bestätigen zudem die Bedeutung des Vertrauens für die Produktivität einer Organisation, die Arbeitszufriedenheit im Unternehmen und die Bindung an das Unternehmen (Kassebaum, 2004; Oswald, 2006; Schweer & Thies, 2003). Vertrauen im betrieblichen Bereich vermindert den Überwachungs- und Kontrollaufwand und den Widerstand gegen organisatorischen Wandel (Kassebaum, 2004; Schweer & Thies, 2003). Zusätzlich werden positive Effekte des Vertrauens für die Akzeptanz und Weitergabe von Informationen, Akzeptanz von Entgeltkomponenten (Kopp & Schuler, 2003), Mitarbeitergesprächen (Alberternst & Moser, 2007), prosoziales Verhalten, Gruppenleistung sowie Kooperation und Verhandlungserfolg berichtet (Schweer & Thies, 2003). Darüber hinaus kann hohes Vertrauen in den Vorgesetzten fehlende organisationale Gerechtigkeit zumindest in Teilen kompensieren (Brok, 2008; de Cremer & Tyler, 2007). Zusätzlich zeigen auch die Metaanalysen von Dirks und Ferrin (2002; s.a. Colquitt et al., 2007), dass Vertrauen

in Organisationen bzw. Vorgesetzte mit allen Dimensionen des Organizational Citizenship Behavior (OCB, nach Organ, 1990 und Bateman & Organ, 1983; s.a. auch freiwilliges Arbeitsengagement in Abschnitt 2.3.6), Arbeitszufriedenheit, Commitment, wahrgenommener organisationaler Unterstützung, Arbeitsleistung und transformationalem Führungsstil im Zusammenhang steht. Demgegenüber ist geringes Vertrauen mit Absentismus und Kündigungsabsichten korreliert, wobei die Zusammenhänge stärker für Vertrauen in direkten Vorgesetzten als für Vertrauen in Unternehmensleitung sind (Schweer & Thies, 2003). Zusätzliche positive Aspekte eines vertrauensvollen Arbeitsklimas sind Einsatz- und Risikobereitschaft, rasche wechselseitige Abstimmung und Koordinierung, Kreativität, Innovation und Selbständigkeit sowie sachorientierte Konfliktlösung (Mishra, 1996; Schweer & Thies, 2003).

Durch seine komplexitätsreduzierenden Eigenschaften sichert Vertrauen kognitive Ressourcen, verringert Verhandlungsanforderungen und erleichtert die Entscheidungsfindung, was eine notwendige Basis für jede Form des Austausches darstellt (Oswald, 2006; Schweer & Thies, 2003). Schließlich steigert Vertrauen die Effektivität von Organisationen (Brandenburg, 2009) und steht im Zusammenhang mit betrieblichen Kennzahlen (Covey & Merrill, 2009; Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000). So reduziert Vertrauen monetäre und nicht monetäre Kosten, da es Engagement und Arbeitsqualität fördert (Schweer & Thies, 2003). In der Konsequenz gilt Vertrauen als Schlüssel zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsvorteil (Covey & Merrill, 2009; Gerhardt & Frey, 2006; Schweer & Thies, 2003).

Trotz erhöhter kognitiver Belastung bei fehlendem Vertrauen (Mayo, Schul & Burnstein, 2004), werden gleichermaßen *Nachteile zu hohen Vertrauens* in Organisationen, wie beispielsweise die Förderung von Gruppendenken, diskutiert (Oswald, 2006; vgl. Janis, 1972).

Darüber hinaus geben die empirischen Befunde keine eindeutige Antwort auf die Frage, ob Vertrauen als Antonym von Misstrauen gebraucht werden kann (Schoorman et al., 2007). Einige Autoren plädieren dafür, Misstrauen und Vertrauen als funktional äquivalent zu betrachten (Lewicki, Mc Allister & Bies, 1998; Luhmann, 1979; Schoorman et al., 2007). Demgegenüber zeigen die Ergebnisse anderer empirischer Studien, dass obwohl Vertrauen und Misstrauen individuell und für spezifische Kontexte zwei Enden eines Kontinuums darstellen können, Vertrauen nicht einfach das Gegenteil von Misstrauen ist (Saunders & Thornhill, 2004; Schweer & Thies, 2003).

Ausgehend von theoretischen Überlegungen zum Vertrauenskonzept werden nun Möglichkeiten der *Messung von Vertrauen* im Kontext von Organisationen skizziert. Dabei kann in personelles Vertrauen und depersonalisiertes bzw. systembezogenes Vertrauen unterscheiden werden, welches zusätzlich in intra-organisationales Vertrauen (als Teil der Organisation, z.B. Mitarbeiter) und extra-organisationales Vertrauen (als Kunde oder Partner) differenziert werden kann (Oswald, 2006). Ebenfalls variiert die relative Bedeutung des personellen Vertrauens und des Systemvertrauens für ein globales Organisationsvertrauen (Oswald, 2006). Folglich ergeben sich Schwierigkeiten, Vertrauensmerkmale einer spezifischen Führungsperson von Merkmalen des Systems zu trennen.

Die Möglichkeiten der Messung interpersonalen Vertrauens sind vielfältig (z.B. Amelang, Gold & Kübel, 1984; Krampen, 1991a; Krampen, 1994; Krampen & Hank, 2004; Krampen, Viebig & Walter, 1982; Rotter, 1967) und ausführlicher in Kassebaum (2004) dargestellt. Zusätzlich existieren valide und reliable Instrumente zur Erfassung von Vertrauen im organisationalen Kontext (Brok, 2008; Cummings & Bromiley, 1996; Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2008, 2010; Mayer & Davis, 1999; Sirrenberg, 2008).

Das *Organizational Trust Inventory* (OTI) ist ein Fragebogen zur Messung von Vertrauen, das einer anderen Person, Organisation oder Organisationseinheit entgegengebracht wird (Cummings & Bromiley, 1996). Das Instrument realisiert ein mehrdimensionales Vertrauenskonzept (vgl. Mayer & Davis, 1999; Mishra, 1996).

Mit dem *German Workplace Trust Inventory* (GWTS, Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2008, 2010) liegt eine deutsche Übersetzung des englischsprachigen Fragebogens von Ferres und Travaglione (2003) vor. Das Instrument misst mit 27 Items reliabel und valide Vertrauen in Kollegen, Vorgesetzte und die Organisation (Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2008, 2010).

Ausgehend vom integrativen Modell des organisationalen Vertrauens (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), das Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität sowie die Bereitschaft, verletzt zu werden, umfasst, kann Vertrauen in Vorgesetzte mittels des *Fragebogens zum dyadischen Vertrauen* (Mayer & Davis, 1999) gemessen werden. Dieser Fragebogen liegt mit 17 Items in einer deutschen Übersetzung vor und weist ebenfalls gute Reliabilitätskennwerte auf (Alberternst, 2003). Einen umfangreicheren Überblick zu Instrumenten der Vertrauensmessung im organisationalen Kontext geben Schoorman et al. (2007).

Insgesamt gilt Vertrauen als zentrale interpersonale Kompetenz, um in Zeiten technologischen Wandels, den stetig wechselnden Anforderungen in Organisationen und

Unternehmen gerecht zu werden (Lewicki & Bunker, 1996; Schweer & Thies, 2003). Individuen können den steigenden Anforderungen an Effektivität, Effizienz, Kommunikation und Problemlösung in Organisationen auch über große Distanzen und Organisationsgrenzen hinweg, nur durch die Fähigkeit, Anderen zu vertrauen, gewachsen sein. Folglich ist Vertrauen ein wichtiges Erfolgselement in den meisten Beziehungen des Geschäfts-, Berufs- und Angestelltenlebens (Colquitt et al., 2007; Covey & Merrill, 2009; Lewicki & Bunker, 1996; Limerick & Cunnington, 1993; Schweer & Thies, 2003). Ohne Vertrauen würde kein gesellschaftliches System funktionieren und Individuen wären nur schwer in der Lage, alltägliche Anforderungen zu bewältigen (Schweer & Thies, 2003). Allerdings braucht die Vertrauensgenese Zeit. Gleichzeitig ist stetig die Gefahr eines Vertrauensmissbrauchs gegeben. Denn Vertrauen geht mit dem bewussten Verzicht auf Kontrolle bzw. der Übernahme von Verantwortung einher (Schweer & Thies, 2003).

Im Weiteren werden nun Modelle der Verantwortungsübernahme beschrieben und Möglichkeiten der Messung der Verantwortungsübernahme vorgestellt.

2.3.3 Verantwortung

Soziale *Verantwortung* ist ein vielschichtiges soziales Phänomen und zunehmend von gesellschaftlichem Interesse (Bierhoff & Auhagen, 2001; zum Überblick auch Auhagen & Bierhoff, 2001).

Verantwortung umfasst sowohl, das Wohlergehen Anderer im täglichen Leben zu gewährleisten, als auch eigene Ziele zu verfolgen, ohne die berechtigten Erwartungen Anderer zu verletzen (Bierhoff & Herner, 2002). Als solches ist eine Person bezogen auf eine innere oder äußere Instanz (entsprechend einer sozialen Norm oder persönlicher Werte) für etwas verantwortlich. Dabei lassen sich grob zwei Zugangsweisen zum Verantwortungskonzept unterscheiden (Bierhoff, 2000; Bierhoff & Herner, 2002). Zum einen meint Verantwortung ein moralisches Verpflichtungsgefühl im Sinne eines sozialen Verantwortungsbewusstseins. Zum anderen kann eine soziale Kognition (als internale oder externale Verantwortungsattribution von Zuständigkeit für ein Problem als Verantwortungsurteil) gemeint sein (Bierhoff, 2000).

Die theoretische Grundlage für die Zuschreibung von Verantwortung bilden die *Attributionstheorie von Heider* (1958) und die *Theorie des Locus of Control* (Rotter, 1967). Attributionsprozesse beinhalten kognitive, affektive und motivationale Komponenten (Weiner, 1986). Attributionstheorien gehen von der Annahme aus, dass Menschen nach

Ursachen von Ereignissen suchen, insbesondere, wenn es sich um negative, wichtige oder unerwartete Ereignisse handelt (vgl. Heider, 1958; Nerdinger, 2008; Weiner, 1986). Für die Zuschreibung der Verantwortlichkeit muss zunächst persönliche Kausalität vorliegen, das heißt, es muss die Person sein, die das Ereignis verursacht hat. Zweitens muss die Ursache kontrollierbar sein und drittens müssen mildernde Umstände abwesend sein (Weiner, 1986). Folglich attribuieren Menschen Ereignisse auf den *Dimensionen* Lokation (internal/auf die Person bezogen vs. external/auf die Situation bezogen) und Stabilität (stabil vs. variabel) (Weiner, 1986). Zudem kann nach Intentionalität im Sinne von kontrollierbaren vs. unkontrollierbaren Ereignissen unterschieden werden (vgl. Weiner, 1995). Entsprechend unterscheidet Maes (1995) in Zufall, Schicksal und mächtige Andere und nennt fünf "Orte" der Kontrolle: (1) die Person selbst (internal), (2) konkrete Mitmenschen der Person (external), (3) die Gesellschaft (external), (4) Schicksal (external), (5) Zufall (external).

Der Verantwortung liegen durch Sozialisationsmechanismen vermittelte Werte zugrunde, die eine dispositionale Handlungsbereitschaft determinieren (Bierhoff, 2000). Neben einem Ereignis und einer auf dieses Ereignis angewendeten sozialen Norm bestimmt ebenfalls die Identität des Akteurs die Verantwortungsübernahme (Schlenker et al., 1994). Als solches dient die Verantwortungsübernahme der Zielerreichung und steht im Zusammenhang zur Selbstwirksamkeit (Auhagen, 2001).

Mit dem Begriff der *Verantwortungsdiffusion* gehen Entschuldigung und Rechtfertigung als Strategien zur Verantwortungsabwehr einher (Montada, 2001). Verantwortlichkeitsabwehr ist eine stark generalisierte, mittelmäßig stabile Disposition im Umgang mit der Benachteiligung Anderer (Schmitt, Montada & Dalbert, 1990). Empirische Studien zeigen Zusammenhänge von Verantwortlichkeitsabwehr und Emotionen, erlebtem Handlungsspielraum, Geringschätzung von Benachteiligten, dem Glauben an eine gerechte Welt sowie der Präferenz für Beitrag und Leistung als Maßstab einer gerechten Ressourcenverteilung (Schmitt et al., 1990; Wehr & Bräutigam, 1999).

Stufen der zugeschriebenen Verantwortlichkeit differenzieren Montada und Kals (2007): Eine Person kann nur dann voll und ganz verantwortlich für ein Ereignis sein, wenn sie auch anders hätte entscheiden bzw. handeln können und wenn die Folgen vorhersehbar waren. Auch wenn die Person nicht absichtlich, sondern fahrlässig handelte oder die Handlung gut gemeint war, kann sie nicht voll verantwortlich sein. Ebenfalls ist keine volle Verantwortlichkeit bei Handlungen unter Verführung, sozialem Druck oder Befehl sowie im Affekt oder unter Drogen gegeben (Montada & Kals, 2007). Insgesamt gehen mit der

Verantwortungsattribution vier Urteilkriterien einher: *Ursachenzuschreibung, Vorhersehbarkeit, Handlungsfreiheit und Intentionalität* (Janetzko & Schmitt, 1992; Schütz & Hoge, 2003). Dabei hängt das Ausmaß der zugeschriebenen Verantwortlichkeit zusätzlich vom Grad der wahrgenommenen Intentionalität ab (Janetzko & Schmitt, 1992). Bei hoher eigener Schadensbetroffenheit werden zudem verstärkt Verursachungs- und Verantwortlichkeitsattributionen auf die eigene Person vorgenommen (Janetzko & Schmitt, 1992).

Die Verantwortlichkeitszuschreibung ist insbesondere für erlebte Emotionen, wie Empörung und Ärger von zentraler Bedeutung (Montada & Kals, 2007). Folglich nimmt das Ausmaß an Ärger über eine Anspruchsverletzung mit dem Ausmaß der zugeschriebenen Verantwortlichkeit zu (Schmitt, Hoser & Schwenkmezger, 1991). In Studien zur Bewältigung emotionaler Belastungen durch Querschnittslähmung korrelieren Schuldgefühle und Ärger stärker mit internaler Verantwortungszuschreibung, während Empörung stärker mit externaler Verantwortungszuschreibung zusammenhängt. Gleiches gilt für internale und externale Verantwortungsübernahme (Montada, Schneider & Seiler, 1999).

Mikula (1993) erklärt den engen Zusammenhang von Gerechtigkeitserleben und Verantwortlichkeitszuschreibung durch folgende Merkmale ungerechter Ereignisse: die Verletzung von Ansprüchen, das Ausmaß der personalen Verursachung, das Ausmaß an Kontrollierbarkeit und Vorsätzlichkeit sowie das Ausmaß an unzureichenden Rechtfertigungen. Insbesondere zugeschriebene Absicht und unzureichende Rechtfertigungen erklären einen hohen Anteil bei der Vorhersage von Ungerechtigkeitsurteilen (Mikula, 1993). Zusätzlich beeinflusst die Verantwortungszuschreibung (wie beispielsweise zugeschriebene Absicht) das Vertrauen in den Vorgesetzten (Sirrenberg, 2008).

Die soziale Verantwortung ist gekennzeichnet durch die Bereitschaft sich gegenüber Anderen verlässlich zu verhalten und sich dafür auch persönlich mit fairen Mittel und unter Einhaltung sozialer Regeln zu engagieren. Die *Forschungsbefunde* zeigen, dass soziale Verantwortung mit dem Alter zunimmt, wobei sie im mittleren Alter am geringsten ausgeprägt ist. Geschlechterunterschiede werden hingegen nicht berichtet (Bierhoff, 2000). Gleichmaßen besteht ein positiver Zusammenhang zwischen internaler Kontrollüberzeugung und sozialer Verantwortung (vgl. auch Maes, 1995) sowie zwischen Empathie und sozialer Verantwortung. Gebert (1988) findet zudem sehr unterschiedliche Zusammenhänge von Leistung und Verantwortung. Während bei Beamtenanwärtern negative Zusammenhänge ($r = -.60$) zwischen Verantwortung und Leistung berichtet werden, sind die Zusammenhänge bei

Näherinnen hoch positiv ($r=.80$). Der Autor kommt zu dem Schluss, dass Verantwortung mit Entscheidungsfreiheit steigt und gleichzeitig die Leistungsbereitschaft fördert. Darüber hinaus berichten van Olffen und de Cremer (2007), dass der Zusammenhang von organisationaler Bindung und erlebter Gerechtigkeit vom Kontrollerleben bestimmt ist. Dabei ist internes Kontrollerleben durch Gerechtigkeitserleben zunehmend. Daher vermitteln Gerechtigkeitsperzeptionen auch Informationen über personale und relationale Kontrolle. Entsprechend korreliert interne Kontrolle mit OCB (vgl. Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; 1990; s.a. Abschnitt 2.3.6) und affektivem Commitment (Van Olffen & de Cremer, 2007).

Mit der von Bierhoff (2000) übersetzten Skala von Berkowitz und Daniels (1963) zur *Messung sozialer Verantwortung* liegt ein valides und reliables Instrument vor, das soziale Verantwortung auf einem mittleren Abstraktionsniveau erfasst. Dabei werden die Erfüllung berechtigter Erwartungen Anderer und das Befolgen sozialer Spielregeln mit 22 Items gemessen.

Auch zahlreiche Unternehmen scheinen die Bedeutung sozialer Verantwortung im Sinne des Corporate Social Responsibility (vgl. Habisch et al., 2008) zunehmend zu erkennen und widmen u.a. in ihren Geschäftsberichten ganze Kapitel dem Wert soziale Verantwortung (z.B. Audi, 2009; Bosch, 2009; Volkswagen AG, 2010).

Im Hinblick auf individuelle und organisationale Leistungskriterien ist nicht zuletzt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bedeutsam. Das Konzept der Arbeitszufriedenheit wird nachfolgend vorgestellt.

2.3.4 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit liegt laut Weinert (2004) vor, wenn Mitarbeiter positive Gefühle in ihrer Arbeitstätigkeit und eine positive Einstellung gegenüber ihrer Arbeitstätigkeit erleben. Als solches umfasst Arbeitszufriedenheit emotional-affektive, kognitive und behaviorale Komponenten. Im Sinne der emotional-affektiven Komponente bedeutet Arbeitszufriedenheit das Gefühl der Zufriedenheit und des Wohlbefindens. Die kognitive Komponente spiegelt eine positive Einstellung der Arbeit gegenüber wieder. Die Arbeit wird als interessant und herausfordernd bewertet. Dies zeigt sich in einem positiven Verhalten der Arbeit gegenüber: Ein hohes Ausmaß an Arbeitszufriedenheit geht mit geringer Fluktuation und hoher Anwesenheit, freiwilligem Arbeitsengagement, niedrigem Krankenstand, Gesundheit und Wohlbefinden, geringerem kontraproduktivem Verhalten und Commitment einher (Schmidt,

2006; Schuler, 2004). Die *empirischen Befunde* zeigen Korrelationen von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung um $r=.30$ (Judge, Thoreson, Bono & Patton, 2001). Diese Zusammenhänge sind in Querschnittsstudien stärker als in Längsschnittstudien. Gleichmaßen sind die Zusammenhänge bei komplexen Arbeitstätigkeiten stärker als bei weniger komplexen Arbeitstätigkeiten (Judge et al., 2001; Schmidt, 2006). Wie auf individueller Ebene, wurden die Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung auch auf organisationaler Ebene empirisch nachgewiesen (Schmidt, 2006). Dabei ist eine reziproke Beeinflussung von Arbeitszufriedenheit und Leistung wahrscheinlich (Fischer & Fischer, 2005; Schuler, 2004). Somit kommt der Arbeitszufriedenheit eine praktische Bedeutsamkeit zu (Schuler, 2004). Zusätzlich werden zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation Wechselwirkungen derart angenommen, dass hohe Arbeitszufriedenheit zu hoher Arbeitsmotivation führt, was wiederum die Arbeitszufriedenheit steigert (Kals, 2006).

Häufig wird Arbeitszufriedenheit in Modellen der Arbeitsmotivation (Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Locke 1969; Vroom, 1964) erklärt. Während Arbeitsmotivation sich mit der Art und Auswahl des Verhaltens sowie der Stärke und Intensität der Verhaltensausrprägungen befasst, fokussiert Arbeitszufriedenheit die affektiven Empfindungen gegenüber der Arbeit und die daraus resultierenden Konsequenzen (Weinert, 1992). Das *Job Characteristics Modell* von Hackman und Oldham (1980; vgl. Abbildung 2.3) versteht Arbeitszufriedenheit als Konsequenz von Kernmerkmalen der Arbeit, wie Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung, Autonomie und Feedback. Diese Aufgabenmerkmale generieren psychologische Erlebniszustände und wirken daher auf Arbeitszufriedenheit und -motivation sowie andere Ergebnisvariablen. Arbeitszufriedenheit erklärt so in hohem Maße Absichten und Engagementbereitschaften von Mitarbeitern.

Nicht zuletzt verdeutlicht das Job Characteristic Modell (Hackman & Oldham, 1980), dass individuelle Arbeitszufriedenheitsurteile von einer Reihe personaler und situationaler Faktoren und entsprechender Wechselwirkungen beeinflusst sind (Abele, Cohrs & Dette, 2006). Demnach wird das Ausmaß erlebter Arbeitszufriedenheit von den wahrgenommenen Arbeitsbedingungen beeinflusst. Dazu gehören neben Handlungsspielraum und Autonomieerleben auch Arbeitskomplexität (Hundley, 2001), Beschäftigungsdauer (Agho, Mueller & Price, 1993; Brown & McIntosh, 2003), Qualifizierungsmöglichkeiten und kollegiale Unterstützung (Ducharme & Martin, 2000) sowie partizipative Führung (Abele et al., 2006; Clay-Warner, Reynolds & Roman, 2005b). Diese Merkmale weisen positive Zusammenhänge mit der erlebten Arbeitszufriedenheit auf. Zusätzlich korreliert hohe

Arbeitszufriedenheit mit Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeit, internaler Kontrollüberzeugung und emotionaler Stabilität (Abele et al., 2006).

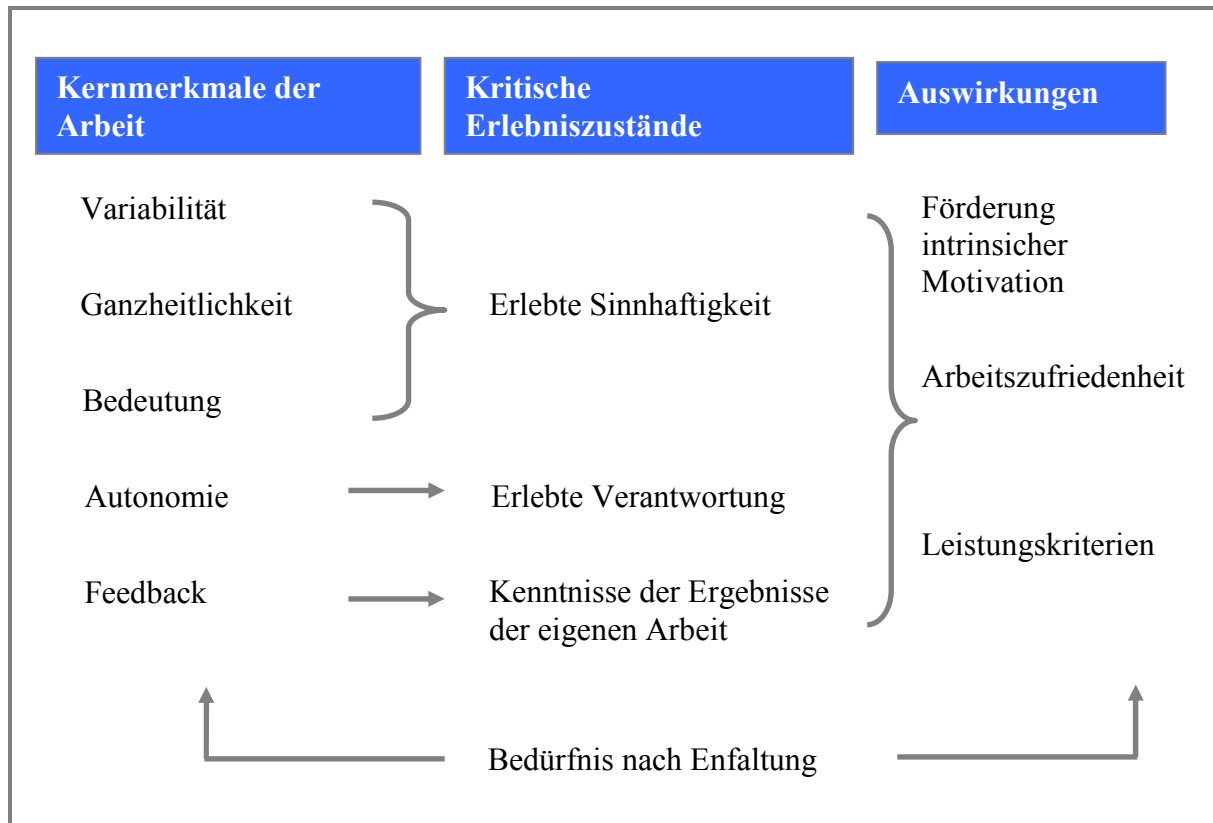


Abbildung 2.3: Das Job Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1980; nach Brandstätter, 1999).

Demgegenüber geht geringe Arbeitszufriedenheit mit Beruf-Freizeit-Konflikten (Bruck, Allen & Spector, 2002), Formalisierungen im Sinne von Bürokratieerleben (Finlay et al., 1995), alternativen Arbeitsmöglichkeiten (Agho et al., 1993), Angst vor Arbeitsplatzverlust (Hundley, 2001) und Stresserleben (Decker & Borgen, 1993) sowie Fluktuationsabsichten und emotionaler Erschöpfung einher (Wecking & Wegge, 2005). Zusätzlich ergeben Metaanalysen hohe positive Korrelationen von Identifikation und Arbeitszufriedenheit von $r=.47$ (Riketta, 2005). Gleichzeitig sind auch Arbeitszufriedenheit und Job-Umfang mit $r=.38$ korreliert (Mathieu & Zajac, 1990).

Der Zusammenhang von Alter und Arbeitszufriedenheit ist U-förmig, was bedeutet, dass insbesondere Beschäftigte mittleren Alters geringere Arbeitszufriedenheiten im Vergleich zu älteren oder jüngeren Arbeitnehmern berichten (Clark, Oswald & Warr, 1996; Hochwarter et al., 2001). Der Befund wird u.a. durch veränderte Lebensorientierungen älterer Arbeitnehmer

erklärt (Schulte, 2006). Zudem gibt es bei Arbeitszufriedenheitsurteilen geschlechtsspezifische Unterschiede. Etwa berichten Frauen höhere Arbeitszufriedenheiten als Männer (Phelan, 1994).

Die Grenzen zwischen Arbeitszufriedenheit als *Einstellung* und als *Affekt* bei der Arbeit sind oftmals nicht nur in der Operationalisierung fließend (Fischer & Fischer, 2005; Wegge & van Dick, 2006). Ausgehend von der Affective Events Theorie (Weiss & Cropanzano, 1996) argumentieren Wegge und van Dick (2006) für eine klare Trennung der Konstrukte. Das Hauptargument dabei sind unterschiedliche Ursachen und Konsequenzen, die mit dem Erleben von Emotionen einerseits und der berichteten Arbeitszufriedenheit andererseits einhergehen. Wenngleich affektive Erlebnisse bei der Arbeit einen direkten Einfluss auf Arbeitszufriedenheit haben und positiv erlebte Emotionen positiv mit Arbeitszufriedenheit korrelieren, während negativ erlebte Emotionen umgekehrt mit Arbeitszufriedenheit korreliert sind (Wegge & van Dick, 2006), sind die korrelativen Zusammenhänge (um $r=.60$) dennoch gering genug, um von zwei trennscharfen Konstrukten auszugehen. Wegge und van Dick (2006) schlussfolgern daraus, dass Arbeitszufriedenheit ein Einstellungsmaß und keine Emotion ist. Gleichmaßen räumen die Autoren auch ein, dass affektive Erlebnisse bei der Arbeit behaviorale Konsequenzen haben (Wegge & van Dick, 2006; Weiss & Cropanzano, 1996). Daher sollten neben klassischen Indikatoren der Arbeitszufriedenheit zusätzlich spezifische Emotionen berücksichtigt werden (Wegge & van Dick, 2006). Fischer (2006) kommt zu dem Schluss, dass das Arbeitszufriedenheitskonzept einen wichtigen Beitrag zur Analyse des Arbeitslebens leisten kann. Schließlich wirken sich auch individuelle Werthaltungen auf die Arbeitszufriedenheit aus (Six & Felfe, 2006), weshalb Borg (2006) Determinanten der Arbeitszufriedenheit als Werte konzeptualisiert.

Die *Messung von Arbeitszufriedenheit* wird zumeist über Befragungen realisiert. Dabei werden mehrheitlich besonders hohe Zufriedenheiten berichtet, auch bei vermeintlich objektiv andersartigen Arbeitsumgebungen (Fischer & Belschak, 2006; Fischer & Fischer, 2005). Als Gründe für den artifiziellen Charakter von Zufriedenheitsurteilen diskutieren Fischer und Belschak (2006) neben Wahrnehmungsverzerrungen und vereinfachenden Heuristiken der Urteilsbildung auch Einflüsse der Befragungssituation. Wenngleich mit höherem Abstraktionsniveau des Zufriedenheitsurteils die Fehlerwahrscheinlichkeit zunimmt, zeigen Langzeitstudien relativ hohe Stabilität verschiedener Zufriedenheitsurteile (Fischer & Belschak, 2006). Jedoch variiert die gemessene Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von personalen und situationalen Variablen. Der *Messung allgemeiner Zufriedenheit* mit Arbeit, Vorgesetzten, Kollegen, Bezahlung und Arbeitsklima (vgl. Wegge & Neuhaus, 2002) stehen

Instrumente gegenüber, die verschiedene Facetten der Arbeitszufriedenheit messen (z.B. Bruggemann, 1976; Fischer & Lück, 1972; Neuberger, 1976; Neuberger & Allerbeck, 1978) vgl. Weinert, 2004).

Die *Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit* von Fischer und Lück (1972) liegt in einer Kurzform mit acht Items und einer Langform mit 36 Items vor. Als Aspekte der Arbeit werden Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung, Verhältnisse zu Kollegen und Vorgesetzten, Aufstiegsmöglichkeiten, Verhaltensweisen des Managements und der Unternehmensleitung sowie Bedingungen des Arbeitsplatzes und Bezahlung erfasst.

Der *Arbeitsbeschreibungsbogen* von Neuberger und Allerbeck (1978) bewertet mit 79 Items ebenfalls verschiedene Aspekte der Arbeitssituation: Kollegen und Vorgesetzte, Tätigkeit und äußere Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, berufliche Weiterbildung, Bezahlung und Arbeitszeit sowie Arbeitsplatzsicherheit.

Darüber hinaus misst der *Arbeitszufriedenheitsfragebogen* von Bruggemann (1976) verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit. Ausgehend vom sogenannten Züricher Modell (Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975) kann Arbeitszufriedenheit verschiedene Formen annehmen, die wiederum Verhaltenskonsequenzen generieren. Das Züricher Modell gilt als in weiten Teilen empirisch bestätigt und wird von Büssing, Herbig, Bissels und Krüsken (2006) genauer beschrieben.

Nachdem die Bedeutsamkeit der Arbeitszufriedenheit als Bewertung der Arbeitssituation und der Arbeitselemente dargestellt wurde, soll nun das Konzept der Identifikation als Intensität der Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrer Organisation (Fischer, 2006) beschrieben werden. Hier sind Überlappungen der Konzepte zu Arbeitszufriedenheit und Identifikation zu beachten (Fischer, 2006), wenngleich es sich um zwei zu differenzierende Konstrukte handelt.

2.3.5 Identifikation

Organisationale Identifikation meint den Prozess der Verbundenheit von Individuen mit Organisationen und wird durch die Komponenten Mitgliedschaft, Ähnlichkeit und Loyalität bestimmt (van Dick, 2004; Wegge & van Dick, 2006). Folglich äußert sich die Verbundenheit mit einer Organisation affektiv in Gefühlen der Verbundenheit, Zugehörigkeit und des Stolzes als Mitglied einer Organisation. Zudem zeichnet sich die Identifikation mit einer Organisation auch durch die Loyalität gegenüber der Organisation und ihren Zielen aus. Die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Werten des Individuums und den Werten der

Organisation bestimmt ebenfalls die organisationale Identifikation (Cheney, 1983; zit. in Wegge & van Dick, 2006).

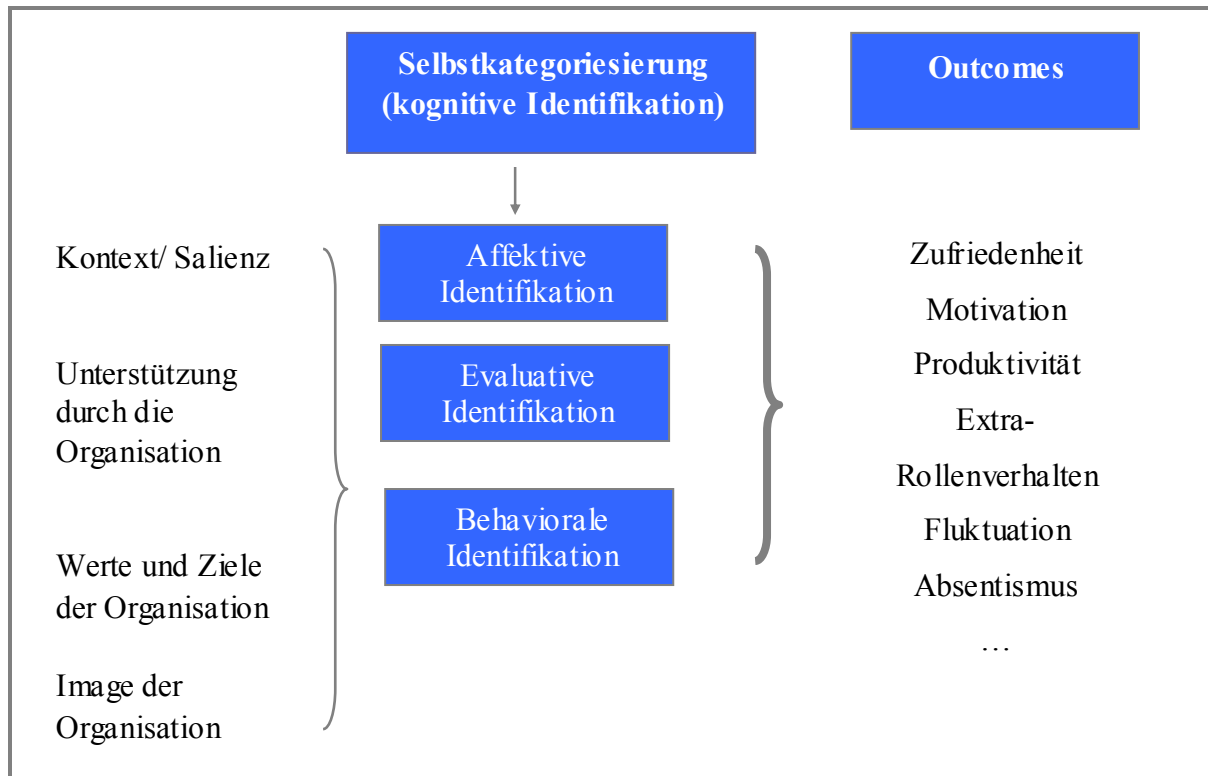


Abbildung 2.4: Antezedenzen und Konsequenzen der Komponenten der Identifikation nach van Dick (2004).

Das Konzept der Identifikation geht auf die sozialpsychologischen *Theorien der Sozialen Identität und Selbstkategorisierung* zurück (Tajfel & Turner, 1979, 1986; Turner et al., 1987; vgl. van Dick, 2004). Entsprechend bedeutet die kognitive Komponente der Identifikation das Wissen um die Mitgliedschaft (van Dick, 2004; Wegge & van Dick, 2006). Die affektive Komponente der Identifikation meint die emotionale Bedeutung, wie etwa Freude über die Mitgliedschaft in der Organisation. Zudem beschreibt die evaluative Komponente der Identifikation den Wert, der einer Organisation von außen zugemessen wird (beispielsweise ein guter Ruf der Organisation). Schließlich wird erlebte organisationale Identifikation durch konkretes Verhalten sichtbar (verhaltensbezogene Komponente). Die Komponenten der organisationalen Identifikation und resultierende organisationale und individuelle Ergebnisse illustriert Abbildung 2.4. Demnach vergleichen sich Individuen auf verschiedenen Ebenen: individuell oder als Gruppenmitglieder in unterschiedlichen Kontexten – abhängig davon, welcher Fokus salient ist (van Dick, 2004; Wegge & van Dick, 2006).

Identifikation ist eng verknüpft mit dem Konzept des *organisationalen Commitment* (vgl. Allen & Meyer, 1990; Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990). Dabei entspricht organisationale Identifikation am ehesten dem affektiven Commitment (van Dick, 2004; Wegge & van Dick, 2006), was die hohe Korrelation ($r=.78$) beider Variablen bestätigt (Riketta, 2005). Dennoch müssen organisationale Identifikation und organisationales Commitment voneinander differenziert werden (Riketta, 2005; Wegge & van Dick, 2006). Wegge und van Dick (2006) argumentieren, dass Commitment stärker austauschtheoretischen Prozessen zugrunde liegt, während Identifikation auf Grundlage ähnlicher Werte und Normen entsteht. Daher ist Commitment auch störungsanfälliger als Identifikation (van Dick, 2004). Zugleich beinhaltet Commitment Komponenten, die Identifikation nicht berücksichtigt (van Dick, 2004). Commitment hat stärker den Status einer Einstellung, während Identifikation darüber hinaus auch das Gefühl einer Einheit zwischen Mitarbeiter und Organisation beschreibt (van Dick, 2004). Auch die Konsequenzen von Commitment und Identifikation sind hinsichtlich ihrer Stabilität verschieden. Während hohes Commitment relativ stabile Beziehungen zum Engagement von Mitarbeitern aufweist, führt Identifikation mit einer Organisation, je nach situativem Kontext, zu unterschiedlichen Verhaltensweisen (Wegge & van Dick, 2006). Ebenfalls lassen sich die Konzepte empirisch klar trennen, wenngleich Korrelationen von $r=.67$ bestehen (van Dick, 2004). Während organisationale Identifikation stärker Arbeitszufriedenheit und Jobinvolvement erklärt, sagt Commitment stärker Extrarollenverhalten, wie Absentismus und Kündigungsabsichten, vorher (Riketta, 2005).

Organisationale Identifikation ($r=.47$) steht, wie auch organisationales Commitment ($r=.65$), im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit. Gleichwohl sind die Zusammenhänge deutlich geringer (Riketta, 2005). Metaanalysen von Riketta (2005) zeigen *Korrelate von organisationaler Identifikation* mit Zufriedenheit mit der Organisation ($r=.52$), Jobinvolvement ($r=.60$), erlebter Herausforderung der Arbeit ($r=.26$), organisationalem Prestige ($r=.55$) und Extrarollenverhalten ($r=.39$). Negative Zusammenhänge bestehen zu Kündigungsabsichten ($r=-.35$), während keine Zusammenhänge mit Absentismus gefunden werden.

Organisationale Identifikation ist durch individuelle und organisationale Konsequenzen von substantieller Bedeutung (Shamir & Kark, 2004). Entsprechend bestehen hohe Korrelationen von organisationaler Identifikation und Gruppeneffektivität, Gruppenkohäsion sowie dem Wunsch in der Gruppe zu bleiben. Hoch identifizierte Individuen zeigen einen stärker organisationsbasierten Selbstwert als wenig identifizierte Organisationsmitglieder. Dabei identifizieren sich Individuen stärker mit Einheiten, die als eher distinkt zu anderen Einheiten

wahrgenommen werden (Shamir & Kark, 2004). Gleichmaßen geht eine hohe Identifikation mit der Organisation mit geringerer emotionaler Erschöpfung und geringerem Stresserleben sowie höherem Wohlbefinden einher (van Dick, 2004; Wecking & Wegge, 2005). Auf individueller Ebene reduziert Identifikation Unsicherheiten und Isolationsgefühle. Sie dient dem Selbstwert und trägt daher zur Sinnstiftung bei. So schlussfolgert van Dick (2004), dass identifizierte Mitarbeiter, quasi aus einer intrinsischen Motivation heraus, mehr leisten, als wenig identifizierte Mitarbeiter.

Die Befundlage zum Zusammenhang zwischen erlebten Emotionen und Identifikation ist bislang unklar (Wegge & van Dick, 2006). Einerseits zeigen Studien, dass affektives Commitment mit positiv erlebten Emotionen einhergeht (vgl. Fischer & Wiswede, 2002). Andererseits finden sich keine Zusammenhänge von erlebten Emotionen und Identifikation (Wegge & Neuhaus, 2002). Dennoch kommen Wegge und van Dick (2006) zu dem Schluss, dass arbeitsbezogene Emotionen, Arbeitszufriedenheit und Identifikation miteinander zusammenhängen, wobei positiv erlebte Emotionen für die Identifikation von zentraler Bedeutung sind. Nach Meinung der Autoren, schlagen sich arbeitsbezogene Emotionen jedoch stärker in Bewertungen der Arbeitszufriedenheit als in Identifikationsbeurteilungen nieder (Wegge & van Dick, 2006).

Die konzeptuelle Nähe von organisationaler Identifikation und affektivem Commitment rechtfertigt es, zusätzlich auch einen Blick auf die empirischen Befunde zum affektiven Commitment zu werfen: Affektives Commitment ist ein guter Prädiktor freiwilligen Arbeitsengagements (Nerdinger, 2000) und kontraproduktiven Verhaltens (Colquitt et al., 2007). Wie Felde und Six (2006) berichten, steht ein hohes Ausmaß an Commitment im Zusammenhang mit geringen Fluktuationsabsichten, starker Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens, der Bereitschaft sich in besonderem Maße einzusetzen (vgl. auch freiwilliges Arbeitsengagement, Abschnitt 2.3.6), Loyalität (vgl. auch Vertrauen, Abschnitt 2.3.2), Opferbereitschaft, Verzicht auf Kritik und Treue sowie besserer Arbeitsleistung (Konovsky & Cropanzano, 1991). Zusätzlich ist Commitment positiv mit Anforderungsvielfalt, Autonomie und Arbeitsleistung korreliert sowie negativ mit Abwesenheit, Fluktuation und Alter (Mathieu & Zajac, 1990).

Trotz zahlreicher positiver Korrelate organisationaler Identifikation, werden ebenso *negative Aspekte zu hoher Identifikation* berichtet (van Dick, 2004). Etwa kann eine Überidentifikation mit einer Organisation bzw. der Arbeit zu Stress führen. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Arbeit von so zentraler Bedeutung ist, dass andere Lebensbereiche vernachlässigt

werden. In der Folge kann Unzufriedenheit resultieren (van Dick, 2004). Aber auch der soziale Status einer Gruppe ist relevant. Daher kann die Identifikation mit gesellschaftlich nicht anerkannten Gruppen langfristig das Selbstwertgefühl reduzieren. Bei organisationalen Veränderungen, wie etwa Firmenübernahmen und Umstrukturierungen, kann eine vormals hohe Identifikation mit der Arbeitsgruppe bzw. der Organisation zu Unsicherheitserleben bzw. zu Gefühlen des Kontrollverlusts führen. Ebenso kann die starke Identifikation mit der eigenen Gruppe Konflikte mit anderen Gruppen zur Folge haben. Insbesondere bei hoher Identifikation besteht die Gefahr von kritischen Gruppenphänomenen (van Dick, 2004). Da Individuen immer verschiedenen Anforderungen gerecht werden müssen, die sich aus multiplen Rollen ergeben, kann die hohe Identifikation mit einer Organisation Intra-Rollenkonflikte bedingen. Schließlich kann Fluktuation in einer Organisation – gerade bei weniger leistungsfähigen Mitarbeitern bzw. vor dem Hintergrund von Erneuerungs- und Innovationsprozessen – zumindest in Teilen wünschenswert sein.

Es wurden verschiedene ein- und mehrdimensionale Instrumente zur *Messung organisationaler Identifikation* entwickelt (vgl. Haslam, 2004). Dabei ist das am häufigsten verwendete Instrument die *Skala von Mael und Ashfort* (1992; vgl. Haslam, 2004; Riketta, 2005). Die sechs Items der Likert-Skala messen eher affektive als kognitive Aspekte organisationaler Identifikation (Haslam, 2004; Riketta, 2005). Einen Überblick zu alternativen Messungen organisationaler Identifikation gibt Haslam (2004).

Die Tatsache, dass Corporate Identity Programme in zahlreichen Organisationen und Unternehmen aufgelegt wurden und immer noch werden, spiegelt möglicherweise die Tatsache wieder, dass Organisationen sich zunehmend der Bedeutung organisationaler Identifikation für das Arbeitsverhalten ihrer Mitarbeiter bewusst werden (vgl. van Dick, 2004). Im Folgenden werden verschiedene Ausprägungen des Arbeitsverhaltens, wie etwa freiwilliges Arbeitsengagement und unternehmensschädigendes Verhalten, beschrieben.

2.3.6 Freiwilliges Engagement und unternehmensschädigendes Verhalten

Nerdinger, Blickle und Scharper (2008, s.a. Nerdinger 2008) unterscheiden Arbeitsverhalten in (1) produktives Verhalten, (2) extraproduktives Verhalten und (3) kontraproduktives Verhalten. Demnach beschreibt *produktives Verhalten* am Arbeitsplatz die Leistungen des Mitarbeiters, die einen Beitrag zu den Zielen der Organisation leisten. Gegenstand dieser Arbeit sind zwei extremere Ausprägungen arbeitsbezogener Verhaltensweisen, wie sie

nachfolgend mit den Konstrukten von extraproduktivem und kontraproduktivem Arbeitsverhalten beschrieben werden.

Extraproduktives Arbeitsverhalten

Extraproduktives Arbeitsverhalten meint das sogenannte Organizational Citizenship Behavior (OCB; Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988, 1990). Hier ist freiwilliges bzw. selbstbestimmtes Verhalten gemeint, das die Funktionsfähigkeit einer Organisation positiv beeinflusst, aber weder vertraglich noch durch betriebliche Anreizsysteme explizit gefordert wird (Nerdinger et al., 2008, S. 448). Neben OCB gelten auch prosoziales Verhalten (Brief & Motowidlo, 1986), eigenverantwortliches Verhalten (Koch, Kaschube & Fisch, 2003) und freiwilliges Arbeitsengagement (Müller & Bierhoff, 1994; Staufenbiel & Hartz, 2000) bzw. Extra-Rollenverhalten (Nerdinger, 2000) als extraproduktives Verhalten (Nerdinger, 2008; Nerdinger et al., 2008; zur Differenzierung von freigemeinnützigem Engagement s.a. Mieg & Wehner, 2005; Möskén, Dick & Wehner, 2009). Diese häufig synonym verwendeten Konzepte bilden zumeist Facetten des OCB ab. OCB äußert sich in Hilfen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte (Altruismus), gewissenhafter und sorgfältiger Erfüllung der Arbeitsaufgaben (Gewissenhaftigkeit), gelassenem Ertragen von Unannehmlichkeiten (Sportsmanship) sowie arbeitsrelevanter Höflichkeit und Teilhabe am organisationalen Leben (Organ, 1988; vgl. Nerdinger et al., 2008). Den Annahmen Organs (1988) folgend, wirkt Arbeitszufriedenheit nicht direkt auf Arbeitsleistung, sondern vielmehr auf OCB. Allerdings konnten die Metaanalysen von LePine, Erez und Johnson (2002) keine fünfdimensionale Struktur von OCB bestätigen. Vielmehr sind alle Dimensionen miteinander im Bereich von $r=.40$ bis $r=.87$ korreliert. Insgesamt hängt OCB moderat mit Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment, erlebter Gerechtigkeit, Gewissenhaftigkeit und Unterstützung durch Vorgesetzte zusammen (LePine et al., 2002; Nerdinger et al., 2008; vgl. Tabelle 2.6). Dabei korreliert insbesondere die Dimension Altruismus mit den genannten Ergebnisvariablen. Daher schlussfolgern LePine et al. (2002), dass alle Dimensionen des OCB eine allgemeine Tendenz, sich am Arbeitsplatz kooperativ und hilfsbereit zu verhalten, abbilden. Darüber hinaus scheint eine *Differenzierung* nach OCB bezogen auf die Organisation (OCBO) vs. bezogen auf das Individuum (OCBI) sinnvoll (LePine et al., 2002). Entsprechend korreliert OCBI deutlich stärker mit Arbeitszufriedenheit, Commitment, Gerechtigkeitserleben, Unterstützung durch Vorgesetzte und Gewissenhaftigkeit. Daher schlagen LePine et al. (2002) vor, zukünftig generelles OCB zu messen, das die Organ-

Dimensionen berücksichtigt. Gleichzeitig sollte nach dem Fokus des extraproduktiven Verhaltens, wie etwa Individuum oder Organisation, unterschieden werden (LePine et al., 2002). Im Gegensatz dazu bestätigen die Metaanalysen von Podsakoff, Whiting, Podsakoff und Blume (2009) die stärkere Bedeutung von OCBI nicht. Bezogen auf individuelle Ergebnisvariablen ist der Einfluss von OCBO leicht stärker als der von OCBI (vgl. Tabelle 2.7).

Tabelle 2.6: Zusammenhänge von OCB mit organisationalen und individuellen Ergebnisvariablen (LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2009).

Variable	Gewichtete Korrelation (r_c) mit OCB
Arbeitsleistung	.60
Bezahlung	.57
Kündigungsabsicht	-.22
Fluktuation	-.14
Absentismus	-.16
Produktivität	.37
Effizienz	.40
Kosten	-.52
Profitabilität	.15
Kundenzufriedenheit	.23
Arbeitszufriedenheit	.24
Commitment	.20
Gerechtigkeit	.23
Gewissenhaftigkeit	.23
Unterstützung durch Vorgesetzte	.32

Insgesamt zeigen die *Metaanalysen* von Podsakoff et al. (2009), wie bedeutsam OCB für Produktivität, Effizienz, Kostenreduzierung, Kundenzufriedenheit und Fluktuation ist. Zusätzlich korreliert OCB mit Arbeitsleistung, Bezahlung, Kündigungsabsicht und Absentismus. Die Tatsache, dass stärkere Zusammenhänge in längsschnittlichen Studien als in querschnittlichen Studien gefunden wurden, gibt den Autoren Anlass zu der Hoffnung, auch kausale Strukturen und Prozesse extraproduktiven Verhaltens aufdecken zu können (Podsakoff et al., 2009). Schließlich argumentieren auch Podsakoff et al. (2009) für eine Unterscheidung von OCBO und OCBI. Zudem sollten kulturelle Einflüsse auf

extraproduktives Arbeitsverhalten in zukünftigen Forschungen berücksichtigt werden (Podsakoff et al., 2009).

Table 2.7: Zusammenhänge von OCBO und OCBI mit arbeitsbezogenen Variablen im Vergleich (nach Podsakoff et al., 2009).

Variable	Gewichtete Korrelation (r_c) mit OCBO*	Gewichtete Korrelation (r_c) mit OCBI
Arbeitsleistung	.63	.55
Aufgabenbezogene Leistung	.54	.47
Bezahlung	.55	.54
Kündigungsabsicht	-.20	-.11
Fluktuation	-.18	-.11

* Korrelation OCBO und OCBI beträgt $r_c=.75$ (Podsakoff et al., 2009)

Staufenbiel und Hartz (2000) haben in Anlehnung an das Konzept des OCB (Organ, 1988) den *Fragebogen zur Einschätzung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens* (FELA) mit den Dimensionen Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit und Eigeninitiative entwickelt. Der FELA beinhaltet 20 Items, die auf einer siebenstufigen Likertskala von den Probanden beurteilt werden. Zusätzlich messen fünf weitere Items das geforderte Arbeitsverhalten. Eine deutsche Version des *Organizational Citizenship Behavior Questionnaire* (vgl. Konovsky & Organ, 1996; s.a. Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990) haben Bierhoff, Müller und Küpper (2000) entwickelt. Der Fragebogen misst prosoziales Arbeitsverhalten (German Organizational Citizenship Behavior Questionnaire).

Kontraproduktives Arbeitsverhalten

Als drittes relevantes Arbeitsverhalten nennen Nerdinger et al. (2008) *kontraproduktives Verhalten* (vgl. Marcus & Schuler, 2004). Den Autoren folgend verletzt kontraproduktives Arbeitsverhalten die legitimen Interessen einer Organisation, wobei dieses Verhalten prinzipiell deren Mitglieder oder die Gesamtorganisation schädigen kann (Nerdinger et al., 2008, S.451). Beispielsweise ist „krank feiern“ eine Form kontraproduktiven Verhaltens, während ein krankheitsbedingtes „zu Hause bleiben“ kein kontraproduktives Verhalten darstellt (Nerdinger et al., 2008). An dieser Stelle werden konzeptuelle Schwierigkeiten des Konstrukts deutlich. Ein und dasselbe Verhalten ist je nach situativem Kontext einmal

kontraproduktiv und ein anderes Mal konform mit Organisationsinteressen. Ein weiteres Beispiel kann die konzeptuelle Schwäche ebenfalls unterstreichen: Alkoholgenuss am Arbeitsplatz gilt als kontraproduktives Verhalten, unabhängig davon, ob der Mitarbeiter tatsächlich messbare Schäden im Sinne eines Unfalls oder ähnliches verursacht (Nerdinger et al., 2008). Auch kann kontraproduktives Verhalten, wie etwa Bestechung zunächst produktives Verhalten bewirken und zieht nicht unmittelbar Schäden nach sich (Nerdinger, 2008). Schließlich erschwert die Vielfalt an Verhaltensweisen, die als kontraproduktives Arbeitsverhalten subsumiert werden, sowohl die Konstruktdefinition, als auch die empirische Untersuchung (Nerdinger, 2008). Marcus und Schuler (2004) differenzieren *drei zentrale Merkmale* kontraproduktiven Arbeitsverhaltens: Absichtlichkeit der Handlungen, das Verhalten kann (muss aber nicht) prinzipiell zum Schaden der Organisation sein und das Verhalten muss den legitimen Interessen der Organisation widersprechen, ohne dabei durch andere legitime Interessen aufgehoben zu werden. In Abbildung 2.5 sind verschiedene kontraproduktive Handlungen nach Intensität (geringfügiger vs. ernsthafter Schaden) und Objekt (Organisation vs. Person) differenziert (Robinson & Bennet, 1995).

Oftmals werden abweichendes Arbeitsverhalten (Robinson & Greenberg, 1998), Fehlverhalten in Organisationen (Vardi & Weitz, 2004) oder vergeltendes Verhalten (Skarlicki & Folger, 1997) synonym zu kontraproduktiven Verhalten verwendet (Nerdinger et al., 2008).

Während extraproduktives Arbeitsverhalten am ehesten durch unterstützendes Führungsverhalten vorhergesagt werden kann, gelten erlebte Ungerechtigkeit, Persönlichkeitsmerkmale wie Gewissenhaftigkeit und mangelnde Selbstkontrolle als *Prädiktoren für kontraproduktives Arbeitsverhalten* (Nerdinger et al., 2008). Die Zusammenhänge kontraproduktiven Verhaltens sind erwartungsgemäß negativ zu Arbeitszufriedenheit ($r=-.37$), Gerechtigkeitserleben ($r=-.25$), Commitment ($r=-.36$) und Gewissenhaftigkeit ($r=-.38$; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Dalal, 2005). Dabei sind die Zusammenhänge für kontraproduktives Verhalten leicht stärker als für extraproduktives Verhalten. Des Weiteren besteht zwischen kontraproduktivem und extraproduktivem Arbeitsverhalten lediglich ein moderater Zusammenhang (Dalal, 2005). Daher bilden extraproduktives und kontraproduktives Arbeitsverhalten auch keine zwei Pole ein und desselben Kontinuums (Nerdinger et al., 2008).

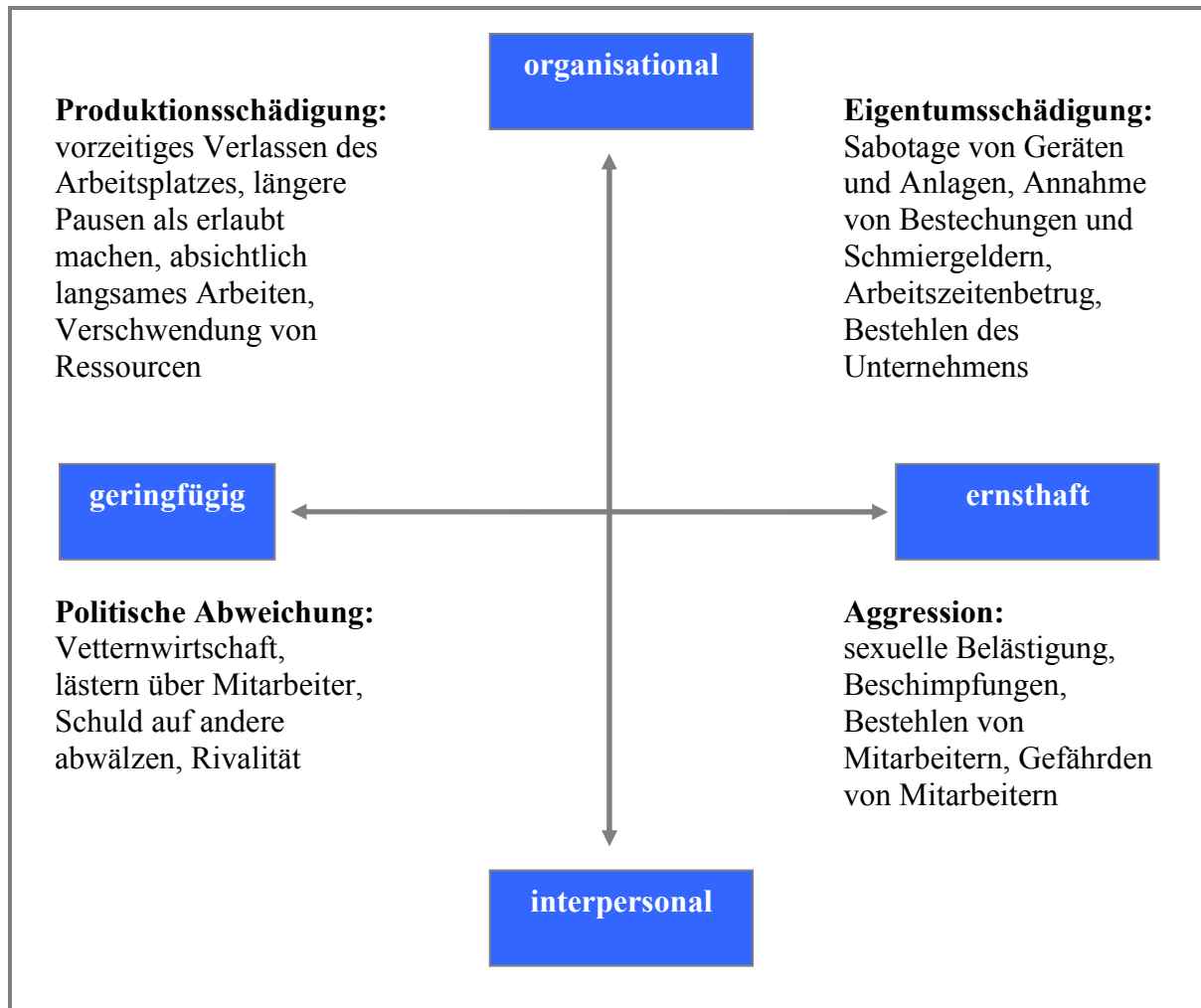


Abbildung 2.5: Arten kontraproduktiven Verhaltens nach Robinson und Bennett (1995, zit. in Nerdinger et al., 2008).

Verschiedene Faktoren erhöhen die *Vulnerabilität von Organisationen* für kontraproduktives Verhalten. Dazu zählen Arbeitsstress (Fox, Spector & Miles, 2001), organisationale Frustration (Spector, 1975), fehlende Kontrolle der Arbeitsbedingungen (Bennett, 1998), fehlende oder geringe Sanktionen für Regelverletzungen (Hollinger & Clark, 1983) und organisationale Veränderungen, wie Personalabbau (Baron & Neuman, 1996). Des Weiteren prädisponieren folgende *Persönlichkeitsmerkmale* für kontraproduktives Arbeitsverhalten: Sensation-seeking (vgl. Zuckerman, 1994), Risikobereitschaft, Typ A Persönlichkeit (vgl. Rosenman, 1996) und negative Affektivität. Ebenso sind Sozialisation ($r=-.29$), Impulsivität ($r=.37$), Geschlecht ($r=-.33$) und Alter ($r=-.16$) negativ mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten korreliert (Henle, 2005). Henle (2005) kommt daher zu dem Schluss, dass kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz eher auftritt wenn Mitarbeiter männlich, älter, impulsiv und wenig sozialisiert sind und zudem ihre Organisation nicht als gerecht erleben. Alle Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit stehen im Zusammenhang mit

kontraproduktivem Verhalten. Die Korrelation mit Interaktionsgerechtigkeit ist dabei am höchsten ($r=-.24$). Folglich sind Geschlecht, Interaktionsgerechtigkeit und Impulsivität gute Prädiktoren für kontraproduktives Verhalten (Henle, 2005). Zudem interagieren Interaktionsgerechtigkeit und Sozialisation derart, dass Mitarbeiter mit niedrigen Sozialisationswerten bei hoher Interaktionsungerechtigkeit stärker mit deviantem Arbeitsverhalten reagieren, während erlebte interaktionale Gerechtigkeit mit geringerem deviantem Verhalten im Zusammenhang steht. Gleiches gilt für Impulsivität. Entsprechend reagieren hoch impulsive Mitarbeiter bei interaktionalem Ungerechtigkeiterleben eher mit deviantem Verhalten, während sie bei Erleben interaktionaler Gerechtigkeit weniger häufig deviant reagieren. Wenngleich die Effektstärken der Interaktionen gering (7%) sind, interpretiert die Autorin die Effekte - angesichts der immensen Kosten kontraproduktiven Verhaltens - als bedeutsam.

Die mit kontraproduktiven Verhalten einhergehenden Kosten für Unternehmen sind nur vage zu beziffern. Dennoch stellt kontraproduktives Verhalten ein ernstzunehmendes betriebswirtschaftliches und psychologisches Problem dar (Nerdinger, 2008). Schließlich führt kontraproduktives Verhalten zu deutlichen *direkten und indirekten Kosten* in Organisationen. Als direkte Kosten gelten beispielsweise Reparaturkosten für Sachbeschädigungen. Demgegenüber verursachen Produktionsausfälle oder steigende Versicherungsprämien, aber auch Imageschäden für ein Unternehmen sowie Mehrbelastungen anderer Kollegen durch Absentismus indirekte Kosten (Nerdinger, 2008). Für Deutschland werden die durch Diebstahl, Betrug, Unterschlagung und Untreue entstehenden Kosten auf ca. drei Milliarden Euro geschätzt (zit. in Nerdinger, 2008). Insgesamt scheinen Großunternehmen stärker betroffen als mittlere und kleine Unternehmen. Nerdinger (2008) kommt zu dem Fazit, dass die Verringerung kontraproduktiven Verhaltens einen bedeutsamen ökonomischen Nutzen darstellt. Daher sind Modelle, die kontraproduktives Verhalten erklären, sowohl erkenntnistheoretisch als auch praktisch hilfreich (Nerdinger, 2008).

Solche Modelle sind beispielsweise die Theorie des kausalen Schlussfolgerns (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002), das Stress-Emotionsmodell des kontraproduktiven Verhaltens (Spector & Fox, 2005) und das Modell der Motivation des Fehlverhaltens in Organisationen (Vardi & Weitz, 2004; Vardi & Wiener, 1996). Die Grundannahmen dieser Theorien sowie deren Stärken und Schwächen stellt Nerdinger (2008) ausführlicher dar. An dieser Stelle werden lediglich einige Aussagen der Modelle skizziert. Die *Theorie des kausalen Schlussfolgerns* (Martinko et al., 2002) referiert im Wesentlichen auf die Attributionstheorien (vgl. Abschnitt 2.3.3 zur Verantwortung). Das *Stress-Emotionsmodell des kontraproduktiven*

Verhaltens (Spector & Fox, 2005) integriert Theorien und Befunde der Aggressions- und Stressforschung zur Erklärung kontraproduktiven Verhaltens. Demnach löst ein wahrgenommener Stressor negative Emotionen aus. Durch wahrgenommene Kontrolle und die Persönlichkeit eines Individuums beeinflussen die negativ erlebten Emotionen direkt kontraproduktives Verhalten. Dabei wird der Mensch eher als passives, lediglich auf Umweltreize reagierendes Wesen konzipiert. Zudem vernachlässigt das Modell motivationale und interaktive Prozesse weitestgehend (Nerdinger, 2008). Diese Schwäche greift die komplexe *Theorie des Fehlverhaltens in Organisationen* (Vardi & Weitz, 2004; Vardi & Wiener, 1996) auf. Ausgehend von den Grundannahmen der Theorie des geplanten Verhaltens (Fishbein & Ajzen, 1975; vgl. Abschnitt 2.2.2, s.a. Abbildung 2.2) werden verschiedene Arten des Fehlverhaltens aufgrund der verfolgten Absichten beschrieben. Auch wird erklärbar, warum verschiedene Personen in vergleichbaren Situationen mit verschiedenem Verhalten reagieren (Nerdinger, 2008). Folgt man den Modellannahmen, bestimmen normative und instrumentelle Kräfte die Verhaltensabsichten von Individuen, was je nach individueller Bewertung der Handlungskonsequenzen und Handlungskontrolle zu verschiedenen Verhaltensweisen führen kann. Dabei werden die normativen Kräfte direkt durch die Ziele der Organisation bestimmt. Darüber hinaus sind die Werte einer Organisation (Organisationskultur) sowie das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Organisation und den Organisationseinheiten bedeutsam. Die Organisationskultur wirkt indirekt im Zusammenspiel mit den Zielen der Organisation auf die normativen Kräfte. Demgegenüber werden instrumentelle Kräfte neben Kontrollsystemen und persönlichen Umständen von situativen Möglichkeiten und der Persönlichkeit (Werte, Kognitionen) des Handelnden determiniert. Die Persönlichkeit hat zudem einen direkten Einfluss auf die normativen Kräfte.

Ein Beispiel illustriert das Modell: Das kontraproduktive Verhalten „krank feiern“ (Absentismus) kann, muss aber nicht, durch verschiedene Interpretationen ein und derselben Situation realisiert werden. Ausgehend von innerorganisationalen Veränderungen (wie der Einführung eines neuen Entgeltsystems) kann sich ein Mitarbeiter benachteiligt fühlen. Die Situation wird als ungerecht erlebt. Da der Zusammenhalt in der Abteilung eher gering ist und er die Sanktionsmöglichkeiten des Arbeitgebers als unbedeutsam bewertet, kann der Mitarbeiter Absentismus als eine adäquate Reaktion auf das Ungerechtigkeitserleben beurteilen. Zumal er möglicherweise zuvor viel in die Arbeit investiert hat und die Partnerin gerade ein paar freie Tage hat. Andererseits wird der Mitarbeiter nicht „krank feiern“, wenn er die entstehende Mehrarbeit für die Kollegen aufgrund seiner eigenen Werte für unzumutbar hält. Möglicherweise sieht der Mitarbeiter im Erledigen privater Angelegenheiten während der Arbeitszeit, wie privat telefonieren oder e-mailen, eine angemessene Form der Vergeltung.

Allerdings könnten befürchtete Kontrollen durch die Unternehmensleitung oder den Vorgesetzten dazu führen, dass diese Absicht nicht tatsächlich in konkretes Verhalten umgesetzt wird. Wiederum andere Personen mit hoher emotionaler Stabilität bewerten den Kontext anders. Im Zuge der angespannten Wettbewerbslage des Unternehmens sind sie zwar enttäuscht, aber erleben die Situation nicht als ungerecht. Daher wird kein kontraproduktives Verhalten gezeigt bzw. beabsichtigt.

Auch das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham (1980, vgl. Abbildung 2.3) bietet Ansatzpunkte zur Erklärung kontraproduktiven Verhaltens. Etwa zeigen Studien, dass Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe und Autonomie moderat negativ mit Absentismus korrelieren (vgl. Nerdinger, 2008). Dabei scheint das Bedürfnis nach Entfaltung den Einfluss auf kontraproduktives Verhalten zu beeinflussen (Nerdinger, 2008). Insbesondere die geringe Bedeutung der Arbeit in Kombination mit geringer Verantwortlichkeit könnte im Zusammenhang mit kontraproduktivem Verhalten stehen, was empirisch noch geprüft werden muss (Nerdinger, 2008).

Schließlich ist auch der Einfluss der Arbeitsgruppe auf kontraproduktives Verhalten bislang noch kaum empirisch untersucht (Nerdinger, 2008). Entsprechend der Reziprozitätsnorm (vgl. Cialdini, 2007) und lerntheoretischen Überlegungen (vgl. Bandura, 1979) scheint ein Einfluss plausibel (Nerdinger, 2008). Darüber hinaus wirken Organisation und die Organisationskultur auf kontraproduktives Verhalten, da sie Selektions- und Sozialisationsprozesse determinieren. Das Gerechtigkeitserleben der Mitarbeiter wird wesentlich durch organisationale Strukturen mitbestimmt, insbesondere durch Führungskräfte, wie auch durch Zentralisierung und Formalisierung (vgl. Schminke, Cropanzano & Rupp, 2002). Gleichzeitig wird kontraproduktives Verhalten stärker von den Mitarbeitern abgelehnt, wenn Unternehmen Corporate Social Responsibility Prozesse etablieren und dem kommunizierten Code of Conduct folgend handeln (Viswesvaran, Deshpande & Milman, 1998). Schließlich sind effektive Kontrollsysteme bedeutsam.

Die *Messung kontraproduktiven Arbeitsverhaltens* ist mittels sogenannter Integritätstest möglich (vgl. Nerdinger, 2008). Ein deutschsprachiges Verfahren ist *das Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen* (IBES; vgl. Marcus, 2000, 2006, 2007). Es misst mit insgesamt 115 Items zum einen Vertrauen, Verbreitung unerwünschten Verhaltens, Nicht-Rationalisierung und Verhaltensabsichten und zum anderen Gelassenheit/Selbstwertgefühl, Zuverlässigkeit/Voraussicht, Vorsicht, Zurückhaltung und Konfliktmeidung. Der Gesamtwert fasst unterschiedliche Merkmale kontraproduktiven bzw.

abweichenden Verhaltens in Organisationen (wie Mitarbeiterdiebstahl, Absentismus, kollegenschädigendes Verhalten oder Substanzmissbrauch) zusammen.

Auch die *Workplace Deviance Scale* (Bennett & Robinson, 2000) misst kontraproduktives Verhalten. Der Fragebogen unterscheidet in organisationale und interpersonale Deviance. Folglich messen 12 Items abweichendes Verhalten, das direkt die Organisation schädigt und sieben Items erfassen deviantes Verhalten das direkt Individuen in der Organisation schädigt. Dabei beurteilen Mitarbeiter die Häufigkeit des kontraproduktiven Verhaltens – variierend von nie bis täglich.

Insgesamt zeigen die skizzierten Befunde, wie bedeutsam die spezifischen Werte Gerechtigkeit, Vertrauen, Verantwortung, Arbeitszufriedenheit und Identifikation auch im Hinblick auf das individuelle Arbeitsverhalten und daher für den langfristigen Erfolg von Unternehmen und Organisationen sind.

2.4 Ableitung offener Forschungsfragen

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich einige Ableitungen für zukünftige Forschungsprojekte ziehen, die nachfolgend v.a. im Hinblick auf die vorliegende Arbeit konkretisiert werden. Diese Ableitungen werden im Sinne von offenen Forschungsfragen skizziert. Zunächst werden den offenen Forschungsfragen der Werteforschung weitere Fragestellungen zu spezifischen Werten der Forschungsarbeit gegenübergestellt. Davon ausgehend wird aufgezeigt, wie Werteforschung und andere Forschungstraditionen zusammengebracht werden können und welche Fragen sich wiederum ergeben.

Offene Forschungsfragen der Werteforschung

Nach wie vor besteht ein Dissens bezüglich der Definition des Wertebegriffs (vgl. Bilsky, 2008, 2009; Klages, 2008). Das unterschiedliche Verständnis vom Wertebegriff in Soziologie und Psychologie erschwert nicht nur den intra- und interdisziplinären Austausch, sondern auch eine aktivere Rolle der Werteforscher in den aktuellen gesellschaftspolitischen Diskursen (Klages, 2008). Zusätzlich steht dem zunehmenden öffentlichen Interesse am Wertekonzept eine relativ schmale Datenbasis und eine konzeptionell wenig entwickelte Werteforschung gegenüber (Klages, 2008). die Ermittlung persönlicher Werte allein durch Befragungen wird kritisiert (Klages, 1992b; Koch & Rosenstiel, 2007), denn es fehlt

insbesondere an experimentellen Ergebnissen und längsschnittlichen Daten (Klages, 2008; Koch & Rosenstiel, 2007; Murray, Haddock & Zanna 1996).

Darüber hinaus ist die Frage nach dem gegenseitigen Verhältnis von Werten bislang unbeantwortet. Wenn Werte hierarchisch geordnet sind, wie erklären sich empirische Befunde, die aufzeigen, dass Werte im Konflikt zueinander stehen (Klages, 2008)? Sowohl die Idee eines hierarchisch geordneten Wertesystems als auch die Annahme konkurrierender Werte sind auf Grundlage der bisherigen Datenlage schlüssig (Klages, 2008). Wenn ein kulturübergreifendes Wertesystem (vgl. Schwartz-Modell, 1992) existiert, warum unterscheiden sich dann berufliche und private Wertesysteme (vgl. Elizur & Sagie, 1999; Etter et al., 2009; Rosenstiel & Nerdinger, 2000)? Welche Kontextvariablen erklären intraindividuell und interindividuell differenzierbare Wertesysteme?

Werte sind in der empirischen Werteforschung häufig zu heterogen operationalisiert (Beermann & Stengel, 2003). Neben kulturellen Unterschieden in der Wertewandlungsdynamik und in wertbezogenen Einstellungen zur Arbeit und Organisation, unterscheiden sich auch Personen gleichen kulturellen Hintergrunds in ihren Werthaltungen je nach Lebensphase und beruflicher Position (s.a. Beermann & Stengel, 2003; Kahle, 1996).

Schließlich ist der Einfluss von Werten bzw. Werteklassen auf Engagementbereitschaften im Kontext von Unternehmen bislang kaum untersucht. Ebenso ist unklar, wie Werte andere psychologisch und betriebswirtschaftlich relevante Größen erklären können (Koch & Rosenstiel, 2007). Dabei ist in Forschungsarbeiten sehr genau zu spezifizieren, welche Werte auf welchem Abstraktionsniveau erfasst werden (vgl. Koch, 2005). Des Weiteren ist bei den gemessenen Werten und untersuchten Ergebnisvariablen auf ein vergleichbares Spezifikationsniveau zu achten (vgl. Koch, 2005).

Da Werte relativ abstrakt sind, besteht in der Messung von Werten über Konstrukte der Organisationspsychologie die Möglichkeit, das Spezifikationsniveau zu vereinheitlichen. Dabei geht es nicht um normativ-philosophische Urteile, sondern, im Sinne einer empirischen Forschung, um subjektive Gerechtigkeits- oder auch Verantwortungsurteile, die pluralistisch sein können. Daher macht es Sinn, die Lücke an empirischer Werteforschung zu füllen und das schillernde Konstrukt durch empirische Spezifikationen greifbar zu machen. Entsprechend fordern Strack et al. (2008), die soziale Situation und deren Werthaltigkeit in empirischen Forschungen zu berücksichtigen.

Offene Forschungsfragen zu spezifischen Werten der Untersuchung

Die uneinheitliche Operationalisierung in der Werteforschung betrifft gleichermaßen auch die Untersuchung zu den spezifischen Werten *Gerechtigkeit* (Cohen-Charash & Spector, 2001), *Vertrauen* (Lewicki, Wiethoff & Tomlinson, 2005), *Arbeitszufriedenheit* (vgl. Fischer, 2006) und *Identifikation* (vgl. van Dick, 2004). Gleichzeitig wird die Komplexität und Kontextspezifität der Konstrukte in der Forschung oft nur unbefriedigend berücksichtigt. Ein standardisiertes Messinstrument zur Erfassung organisationaler Gerechtigkeit sollte beispielsweise sowohl die „Leventhalprinzipien“ (Leventhal, 1980), als auch die Kriterien nach Bies und Moag (1986) operationalisieren (Nowakowski & Conlon, 2005; vgl. Abschnitt 2.3.1). Vertrauen sollte als Wahrnehmung der Vertrauenden (Vertrauenswürdigkeit) konzipiert werden (Lewicki et al., 2005; vgl. Abschnitt 2.3.2).

Schließlich sind Arbeitszufriedenheitsmodelle notwendig, die auch jüngere Forschungserkenntnisse und weitere Variablen, wie etwa organisationale Gerechtigkeit oder Vertrauen berücksichtigen (Clay-Warner et al., 2005b). Insbesondere bei organisationalen Veränderungsprozessen ist organisationale Gerechtigkeit zentral für die Arbeitszufriedenheit. Dabei kommen verschiedene Untersuchungen von Arbeitszufriedenheit und Commitment zum Teil zu inkonsistenten Befunden: Cohen-Charash und Spector (2001) schlussfolgern aus ihrer Metaanalyse, dass distributive Gerechtigkeit der wichtigste Prädiktor für Arbeitszufriedenheit sei, während Colquitt et al.'s Metaanalyse (2001) prozedurale Gerechtigkeit als wichtigere Antezedenz zeigt. In der Folge empfehlen Clay-Warner et al. (2005b) Arbeitszufriedenheit und Commitment zukünftig sorgfältiger zu operationalisieren. Auch theoretisch ist die Forderung plausibel (vgl. Kapitel 2.3.4 und 2.3.5). Schließlich fordert Schmidt (2006), alte Kausalmodelle der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung (z.B. Hackman & Oldham, 1980; Locke, 1969; Vroom, 1964) in neueren Studien wieder aufzugreifen – ohne diese gegeneinander auszuspielen. Dabei sollten vermehrt Moderatorvariablen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, wie Komplexität der Arbeitsaufgabe und Autonomieerleben, berücksichtigt werden. Zusätzlich haben affektive Erlebnisse bei der Arbeit behaviorale Konsequenzen (Wegge & van Dick, 2006; Weiss & Cropanzano, 1996). Folglich sind neben klassischen Indikatoren der Arbeitszufriedenheit auch spezifische Emotionen zu untersuchen (Wegge & van Dick, 2006). Denn Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit sind zeitspezifisch und Änderungen in der Arbeitswelt können auch Bedingungen der Arbeitszufriedenheit beeinflussen bzw. verändern (Kalleberg, 1977).

Wie bereits gezeigt wurde, stehen die Werte Gerechtigkeit, Vertrauen, Verantwortung, Arbeitszufriedenheit und Identifikation allesamt miteinander im Zusammenhang und interagieren vielfältig (vgl. Abschnitt 2.3). Ihre Bedeutung für extraproduktives und kontraproduktives Arbeitsverhalten wurde vorab beschrieben. Etwa führt die Inkongruenz von persönlichen und in Unternehmen gelebten Werten zu Arbeitsplatzwechsell, wenn beispielsweise Werte durch die Unternehmensleitung gefordert, nicht aber im Unternehmen gelebt werden (Etter et al., 2009). Gleichzeitig unterscheiden sich die Wertesysteme nach Berufs- und Privatleben (Elizur & Sagie, 1999; Etter et al., 2009; Rosenstiel & Nerdinger, 2000). Koch und Rosenstiel (2007) schlussfolgern, dass die Passung von persönlichen Werten der Arbeitnehmer und den in Unternehmen gelebten Werten (Wertekongruenz) von besonderer Bedeutung sei. Dies gilt es durch weitere Forschungen empirisch zu prüfen.

Die Ausführungen in Abschnitt 2.3.6 dieser Arbeit haben auch gezeigt, dass kontraproduktives Arbeitsverhalten nicht vereinfacht als das Gegenteil von extraproduktivem Arbeitsverhalten konzeptualisiert werden kann. Aus erkenntnistheoretischen Gründen ist es daher sinnvoll, beide Variablen in ein Modell zu integrieren. Allerdings wurde bislang kein Modell entwickelt und geprüft, dass alle Variablen gleichermaßen berücksichtigt, wenngleich die Vielfalt an Verhaltensweisen, die als kontraproduktives Arbeitsverhalten subsumiert werden, sowohl die Konstruktdefinition als auch die empirische Untersuchung erschweren (Nerdinger, 2008). So bleibt ebenfalls empirisch zu prüfen, ob eine geringe Bedeutung der Arbeit bzw. arbeitsstruktureller Merkmale in Kombination mit geringer Verantwortlichkeit mit kontraproduktivem Verhalten im Zusammenhang stehen (Nerdinger, 2008).

Des Weiteren sind Fragen hinsichtlich des kausalen Zusammenhangs zwischen Gerechtigkeitswahrnehmungen, Vertrauen, Emotionen und Einstellungen offen (Cohen-Charash & Spector, 2001; Lewicki et al., 2005). Dabei geben Cohen-Charash und Spector (2001) zu bedenken, dass die Ergebnisse von Feld und Laborstudien zum Teil sehr unterschiedlich sind und man daher vorsichtig sein muss, hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Befunde. Entsprechend fordern die Autoren ein multimethodales Vorgehen. Dies erfordere neben den etablierten Feldstudien und Befragungen insbesondere auch experimentelle Forschungsarbeiten, in denen psychologische Konstrukte empirisch umgesetzt werden.

Integration der Werteforschung und anderer Forschungstraditionen

Zur Beantwortung der offenen Forschungsfragen ist mit dem Modell von Schwartz (1992) und dessen postulierten Wertstrukturen ein Rahmen gegeben, konzeptuell unterschiedliche Ansätze der Werteforschung und andere empirische Forschungsergebnisse, wie z.B. der Gerechtigkeitsforschung, zu integrieren (Bilsky, 2008, 2009). Auch Koch und Rosenstiel (2007) kritisieren, dass das Wertekonzept bislang kaum in umfassende Theorien eingebettet wird und fordern das Wertekonzept kombiniert mit anderen Fragestellungen zu untersuchen. Zudem zeigt Borg (2006, vgl. auch Borg & Staufenbiel, 1991), dass Antezedenzen der Arbeitszufriedenheit als Arbeitswerte konzeptualisierbar sind.

Trotz des heuristischen und praktischen Nutzens des Werte-Modells von Schwartz (1992, 1996), bleibt infolge der inkonsistenten Befundlage in Teilen unklar, ob das Modell eine universelle, kulturübergreifende Wertestruktur abbildet (vgl. Abschnitt 2.1). Ebenso ist unklar, ob sich diese Wertestruktur auch über verschiedene Organisationen abbilden lässt. Dies gilt es durch weitere Studien zu testen.

Schließlich ist weitere Forschung notwendig, um zu klären, welche Werte Institutionen fokussieren, wie diese Werte sich überschneiden oder miteinander konkurrieren (Bilsky, 2008; Klages 2008; Rokeach, 1973). Dies sollte auch im Hinblick auf die Effektivität institutionaler Werte und Bedingungen institutionaler Werteveränderungen erkenntnisreich sein. Beispielsweise fordert Rokeach (1973), die Rolle von Werten und Wertekonflikten im Zusammenhang mit Unzufriedenheit bei der aktuellen Arbeitsaufgabe zu untersuchen. Ob eine wertorientierte Unternehmensführung tatsächlich den langfristigen Erfolg von Unternehmen beeinflusst, kann derzeit nicht endgültig bestätigt werden.

Auch daher macht es Sinn, Werte speziell im Kontext von Organisationen zu konkretisieren. Dafür sprechen nicht nur ökonomische und gesellschaftspolitische Gründe, sondern auch erkenntnistheoretische. Denn Handeln in Organisationen gilt als Prototyp eigennützigem Handeln. Es wäre interessant zu zeigen, dass hier neben Eigennutz auch Wertmotive eine Rolle spielen (vgl. Kapitel 2.2). Somit ist ein Modell erforderlich, das beide Modellströmungen integriert und Werte konkretisiert. Denn derzeit stehen traditionelle, eigennutzorientierte Variablen (vgl. Hackman & Oldham, 1980; Lawler, 1973) im Zentrum psychologischer Modelle der Arbeitszufriedenheit oder des Arbeitseinsatzes. Eine Integration von Gerechtigkeits-, Vertrauens- oder Verantwortungsmotiven findet bislang nicht statt (vgl. Auhagen & Bierhoff, 2001; Dirks & Ferrin, 2002; Greenberg & Colquitt, 2005). Folglich

bleibt so auch die Frage unbeantwortet, wie sich Werte und Eigennutz gegeneinander abgrenzen.

Gleichwohl basieren diese Aussagen vor allem auf theoretischen Analysen. An empirischen Arbeiten zur Ausprägung und Wirksamkeit von Werten in Organisationen herrscht nach wie vor ein Mangel (Kals, 2006; Klages 2008; Koch & Rosenstiel, 2007; Witte, 2008).

Die kritische Beziehung von Ungerechtigkeitserleben und Moral ist erst seit kurzem Gegenstand organisationspsychologischer Forschungen (Cropanzano, Rupp, Mohler & Schminke, 2001; Folger, Cropanzano & Goldman, 2005). Folger et al. (2005) argumentieren, dass Menschen sich um Gerechtigkeit aufgrund von moralischen Prinzipien sorgen. Gerechtigkeit und moralische Prinzipien haben eine gemeinsame Schnittmenge, sind aber nicht synonym zu gebrauchen. Es könnte fruchtbar sein, persönliche Werte beispielsweise als Antezedenzen von Gerechtigkeitsperzeptionen weiter zu untersuchen (Lind & Tyler, 1988; Lipponen et al., 2004). Individuelle persönliche Werte moderieren die wahrgenommene Gerechtigkeit: Gleichzeitig moderieren universalistische und egozentrische Werte Gerechtigkeitserleben stärker als Selbstbestimmungs- und Traditionswerte (Fischer & Smith, 2004). Darüber hinaus zeigen empirische Befunde, dass kulturelle Faktoren erlebte Gerechtigkeit moderieren (Lam, Schaubroeck & Aryee, 2002). So ist bei Personen mit geringen Machtdistanzwerten (vgl. Hofstede, 2001) der Einfluss erlebter Gerechtigkeit auf Zufriedenheit, Leistung und Absentismus höher (Lam et al., 2002). Es wäre interessant zu zeigen, dass Werte je nach Kontext unterschiedlich wirken.

Gerade für die Verbindung von Elementen der Werteforschung mit anderen Forschungstraditionen könnten Emotionen diagnostisch relevant sein, z.B. im Hinblick auf Diskrepanzen zwischen individuell geforderten und tatsächlich im Unternehmen gelebten Werten. Denn die Emotionsanalyse ist im Hinblick auf Gerechtigkeitsbewertungen (zum Überblick Montada & Kals, 2007; s.a. Maes, Schmitt, Lischetzke & Schmiedemann, 1998; Schmitt, 1993) und Vertrauensbeurteilungen (Lewicki et al., 2005) sowie Arbeitsverhalten (Nerdinger, 2008) bedeutsam. Dennoch führen Emotionen in der Tradition des Rational-Choice-Ansatzes (Homo oeconomicus) in der empirischen Untersuchung wirtschaftspsychologischer Zusammenhänge oft nur ein Schattendasein (dazu auch Kals, 1999; Kals, 2006). Wenn überhaupt, werden Emotionen oftmals als Arbeitszufriedenheit und Commitment, also vielmehr als Einstellungsvariablen, erfasst. Bislang dominieren negativ erlebte Emotionen die Betrachtung von Emotionen in Studien zur organisationalen Gerechtigkeit (Cohen-Charash & Spector, 2001). Es scheint augenscheinlich, dass im Kontext

von Unternehmen und Organisationen eine Vielzahl von Emotionen bedeutsam für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und, übergeordnet, der Organisation ist. Aus diesem Grund besteht die Notwendigkeit andere relevante Emotionen zu erfassen und empirisch ihre Bedeutsamkeit im Hinblick auf Ergebnisvariablen, wie beispielsweise Mitarbeiterengagements zu messen (s.a. Wegge & van Dick, 2006; Weiss & Cropanzano, 1996). Zusätzlich ist auch die Rolle von Emotionen im Zusammenhang mit Vertrauen ein bislang eher vernachlässigtes Forschungsgebiet (Schoormann et al., 2007). Insgesamt gilt es dabei zu klären, welche Emotionen von Mitarbeitern als positiv, negativ oder auch ambivalent erlebt werden. Darüber hinaus sollte die Frage beantwortet werden, ob positiv erlebte Emotionen ähnlich bedeutsam wie negativ erlebte Emotionen sind.

Weitere Forschung zum Zusammenhang spezifischer Werte mit betriebswirtschaftlich und psychologisch relevanten Ergebnisvariablen bedeutet, neben dem möglichen Gewinn für Theorienbildung und -verifizierung, ein beträchtliches Potential zur Ableitung praktischer Implikationen (vgl. Klages, 2008). Dies spiegelt auch die ökologische Validität von Untersuchungen wieder. Gleichwohl die ökologische Validität in experimentellen Settings geringer als in Feldstudien ist (vgl. Bortz & Döring, 2006), werden an dieser Stelle Fragen wie beispielsweise folgende bedeutsam: Wie sollten sich Mitarbeiter, Vorgesetzte und Organisationen zukünftig verhalten? Welche Mitarbeiter und Vorgesetzte sind auszuwählen? Welche Werte sind in Unternehmen in welchen Situationen bedeutsam? Welche Konsequenzen haben verschiedene Handlungsalternativen? Was bedeuten die Befunde im Hinblick auf Unternehmenswerte, Unternehmensphilosophien oder Ähnliches? Ebenso spielt es gerade im Zuge zunehmender Globalisierungen eine immer größere Rolle, wie Menschen Entscheidungen, Absichten und Handeln erklären. Wenn Entscheidungen direkt über individuelle Werte begründet werden, also ethisch gerechtfertigt werden (vgl. Witte & Gollan, 2008), ist zu fragen: Wie funktionieren ethische Rechtfertigungen zur Erklärung von Entscheidungen und Handeln? Was wird durch ethische Rechtfertigungen beeinflusst und wovon werden sie beeinflusst? Der Zusammenhang von Entscheidungsverhalten und ethischer Rechtfertigung hat, vor dem Hintergrund aktuell populärer werteorientierter Unternehmensführung, hohe Aktualität und Brisanz (Witte & Gollan, 2008). Bislang fehlt es jedoch an differenzierter empirischer Forschung, um Schlussfolgerungen für die Praxis ziehen zu können.

Aus den Ausführungen können wie folgt einige *Forschungsdesiderate* zusammenfassend abgeleitet werden:

- (1) Der Einfluss von verschiedenen Werten und Werteklassen auf sozialwissenschaftliche und ökonomische Ergebnisvariablen sollte empirisch geprüft werden.
- (2) Es ist notwendig, Werte im Kontext von Organisationen zu konkretisieren. Gleichzeitig sollten soziale Kontextvariablen und die Pluralität der Werte beachtet werden.
- (3) Das Wertekonzept sollte in andere Forschungstraditionen integriert und gemeinsam mit weiteren Forschungsfragen untersucht werden.
- (4) Das Werte-Modell von Schwartz (1992) ist im Kontext von Organisationen empirisch zu testen.
- (5) Emotionen müssen in der empirischen Forschung beispielsweise als Prädiktor von Handlungsbereitschaften untersucht werden.
- (6) Neue Arbeitszufriedenheitsmodelle sollten Änderungen der Arbeitswelt und jüngere empirische Forschungsbefunde gleichermaßen reflektieren.

3 Entwicklung der eigenen Untersuchung

Vor dem Hintergrund der abgeleiteten offenen Forschungsfragen des vorangegangenen Abschnitts werden in diesem Kapitel Fragestellungen und Konzeption der Forschungsarbeit erläutert. Dazu wird zunächst das zugrundeliegende theoretische Rahmenmodell der Forschungsarbeit eingeführt.

3.1 Fragestellungen der Untersuchung

Das öffentliche Interesse am Wertekonzept steigt zunehmend. An empirischen Befunden zur Ausprägung und Wirksamkeit von Werten in Organisationen fehlt es jedoch. Daher liefert die Forschung bislang keine einheitliche Antwort auf die Frage, wie Werte in Organisationen das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern erklären. Oftmals bleibt zudem unklar, welche Werte im unternehmerischen Kontext oder gar für extraproduktives oder kontraproduktives Arbeitsverhalten bedeutsam sind. Denn häufig wird nicht deutlich, welcher Wertebegriff den Untersuchungen zugrunde liegt. Zugleich beschränken sich die vorliegenden Studien auf die Befragung sogenannter Führungskräfte (vgl. Bucksteeg & Hattendorf, 2007, 2009, 2010; Etter et al., 2009). Entsprechend kann die Frage, wie Werte betriebswirtschaftlich und psychologisch relevante Einflussgrößen erklären können, aktuell nur unbefriedigend beantwortet werden. An dieser Stelle setzt die vorgestellte Forschungsarbeit an. Die übergeordnete Forschungsfrage der Arbeit lautet: In welchem Zusammenhang stehen Werte von Mitarbeitern mit deren Arbeitszufriedenheit, Identifikation oder Engagementbereitschaften?

Ausgehend von klassischen Modellen der Arbeitsmotivation (vgl. Hackman & Oldham, 1980; Lawler, 1973) und unter Berücksichtigung der in Kapitel 2 der Arbeit beschriebenen Befunde wird ein Modell zur Erklärung von extraproduktiven und kontraproduktiven Handlungsbereitschaften entworfen, wie es Abbildung 3.1 illustriert. Das Modell steht in der Tradition heuristischer Strukturmodelle der Gerechtigkeitsforschung von Montada, Kals und Kollegen (vgl. Kals & Becker, 1994; Kals, Becker & Montada, 1997; s.a. Becker, 1999; Ittner, 2001; Kärcher, 2007; Kals et al., 2007). Diese Modellheuristik integriert die Annahmen von Fishbein und Ajzen (1975; Ajzen, 1991; s.a. Kapitel 2.2.2, Abbildung 2.2) und wurde zunächst zur Erklärung und Vorhersage von Handlungsbereitschaften lokaler und globaler Umweltkonflikte entwickelt (Kärcher, 2007).

Das hier vorgestellte gerechtigkeitspsychologische Modell zur Erklärung von Mitarbeiterengagements berücksichtigt neben klassischen Variablen (Bezahlung, Handlungsspielraum und Autonomieerleben sowie wahrgenommene Ganzheitlichkeit der Arbeit) auch Gerechtigkeitswahrnehmungen und Vertrauen. Aber wie können diese links abgebildeten Werte betriebswirtschaftlich relevante Einflussgrößen wie Arbeitszufriedenheit, Identifikation oder Engagementbereitschaften von Mitarbeitern erklären? Welchen Anteil an Engagementbereitschaften erklären klassische Variablen wie Bezahlung, Handlungsspielraum oder Strukturmerkmale der Arbeitsaufgabe im Verhältnis zu Gerechtigkeitswahrnehmungen und Vertrauen? Diesen Fragen geht das Forschungsprojekt nach.

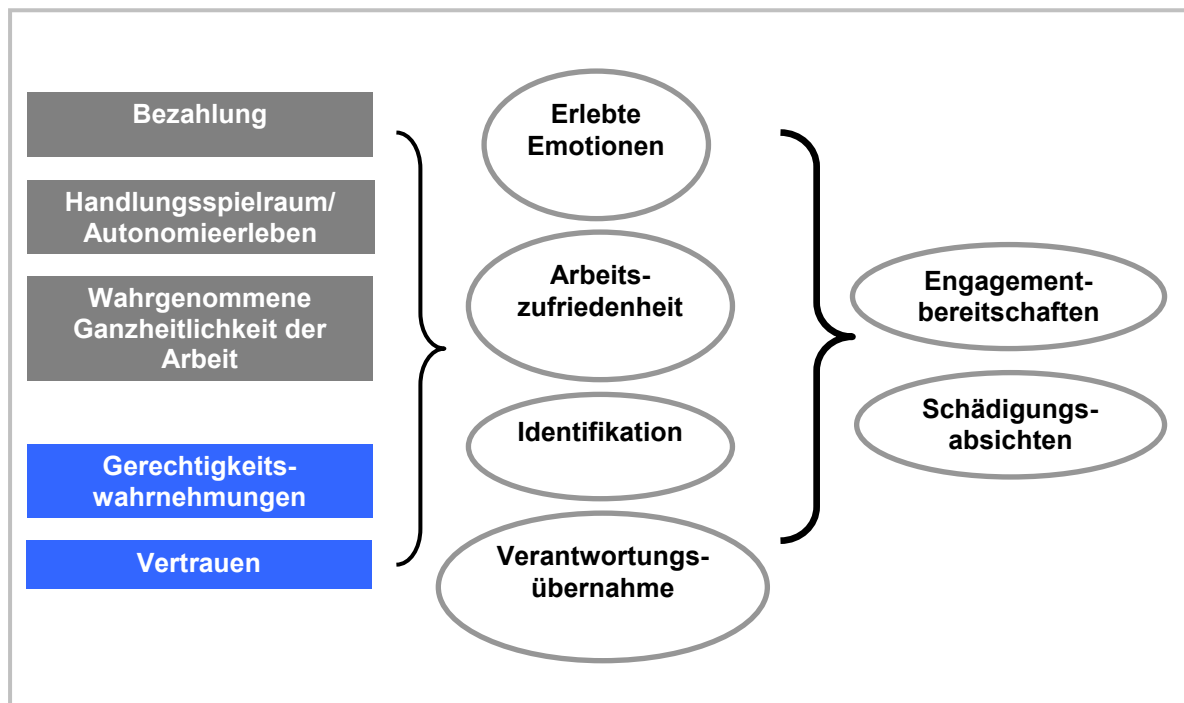


Abbildung 3.1: Gerechtigkeitspsychologisches Modell zur Erklärung von Engagementbereitschaften (extraproduktive Engagementbereitschaften) und Schädigungsabsichten (kontraproduktive Engagementbereitschaften).

Es macht Sinn, bei der Analyse des Einflusses von spezifischen Werten auf Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern ein übergeordnetes und bereits etabliertes Werte-Modell zu Grunde zu legen. Hier bietet das Schwartz-Modell (1992) geeignete Ansatzpunkte. Während das Modell von Schwartz (1992) Werte gleichermaßen als universell und egozentrisch entwirft, quasi als Pole eines Kontinuums, gilt das Handeln in Organisationen als Prototyp eigennützigem Verhalten. Wie Abschnitt 2.2.2 der Arbeit ausführlicher zeigt, bestimmen weitere Motive menschliches Handeln. Trotzdem:

Welche Motive sind im unternehmerischen Kontext handlungsleitend (Eigennutz vs. Gemeinwohl)? Wie grenzen sich eigennutzbezogene (vgl. graue Kästchen in der Abbildung 3.1) und am Gemeinwohl orientierte Motive (blaue Kästchen) in Unternehmen gegeneinander ab? Möglicherweise gibt es im unternehmerischen Kontext eigennützige Interessen, die letztlich wertorientiert sind.

Es liegt die Vermutung nahe, dass eine Kongruenz zwischen Werten des Individuums und Unternehmenswerten verschiedene Ergebniskriterien positiv beeinflusst (vgl. Kapitel 2.4). Wie aber hängen (Dis-)Kongruenzen persönlicher Werte und der im Unternehmen gelebten Werte mit psychologischen Ergebnisvariablen zusammen? Um herauszufinden, welche Werte hier bedeutsam sind, fokussiert die vorgestellte Arbeit folgende Fragen: Gibt es eine Gruppe von Werten, die trotz verschiedener Kontextfaktoren universell erlebt werden? Welche Werte werden eher berufsbezogen erlebt und welche Werte sind individueller Natur und stärker im privaten Kontext relevant?

Wie erläutert wurde, sind erlebte Emotionen im organisationalen Kontext diagnostisch bedeutsam, beispielsweise im Hinblick auf Engagementbereitschaften als Handlungsdisposition von Mitarbeitern oder Gerechtigkeits- und Vertrauensbewertungen (vgl. Abschnitte 2.2.2, 2.3.6, 2.4). Daher untersucht die vorliegende Arbeit: Welchen Einfluss haben positiv oder negativ erlebte Emotionen auf extraproduktive und kontraproduktive Engagementbereitschaften von Mitarbeitern? Sind positiv erlebte Emotionen hinsichtlich psychologischer Ergebnisvariablen, wie Arbeitszufriedenheit oder Identifikation, gleichermaßen bedeutsam wie negativ erlebte Emotionen?

Eine wissenschaftliche Arbeit sollte, neben einem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn, bestenfalls auch praxisbezogene Implikationen ermöglichen. Bislang steht die in weiten Teilen noch ungeprüfte These im Raum, werteorientiertes Handeln in Unternehmen und Organisationen sichere den langfristigen Unternehmenserfolg. Deshalb stellt die Untersuchung zusätzlich die Frage: Welche praktischen Ableitungen können für Entscheidungssituationen im unternehmerischen Kontext getroffen werden?

Die Beantwortung der vorgestellten Untersuchungsfragen erfolgt multimethodal durch eine experimentelle Vignettenstudie, halbstrukturierte Interviews und eine Fragebogenstudie. Die ausgewählten Variablen und das methodische Prozedere werden nun weiter begründet.

3.2 Ausgewählte Untersuchungsvariablen

In der vorliegenden Arbeit werden extraproduktive Engagementbereitschaften³ und kontraproduktive Engagementbereitschaften⁴ in Unternehmen als Profit-Organisationen untersucht. Zentral ist also dasjenige Verhalten von Mitarbeitern, das deren Stelle nicht explizit erfordert. Eine Reihe bedeutsamer Variablen für extraproduktives und kontraproduktives Arbeitsverhalten wurden vorab expliziert (vgl. Abschnitt 2.3.6). Im Zentrum dieser Forschungsarbeit stehen organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Arbeitsstrukturmerkmale, Verantwortung, Identifikation und Arbeitszufriedenheit. Denn verschiedene Studien bestätigen den Zusammenhang der genannten Variablen mit freiwilligem Arbeitsengagement und kontraproduktivem Arbeitsverhalten (vgl. Kapitel 2.3, 2.4; vgl. auch Brok, 2008; Jiranek, 2009; Sirrenberg, 2008). Diese Variablen sind allesamt als Werte konzipierbar und für den organisationalen Kontext über psychologische Konstrukte spezifizierbar. Insofern wird nicht nur eine Integration empirischer Befunde verschiedener Forschungstraditionen geleistet, sondern auch der Pluralität von Werten entsprochen, wie weiter erläutert wird.

Die Arbeit soll zeigen, dass Werte pluralistisch zu denken sind. Werte sind immer von der jeweiligen (Unternehmens-)Kultur geprägt, in der sie wirksam sind. Die kontextabhängige Dimension von Werten kann durch unterschiedliche Handlungsmotive veranschaulicht werden. In dem gerechtigkeitspsychologischen Modell zur Erklärung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten (Abbildung 3.1) wird der Vielzahl unterschiedlicher Motive menschlichen Handelns, im Sinne eines Motivpluralismus (Kals, 1999), Rechnung getragen werden. Eigennützigen Handlungsmotiven (beispielsweise Bezahlung) sind uneigennützige bzw. am Gemeinwohl orientierte Motive gegenübergestellt (Verantwortung, Gerechtigkeit oder Vertrauen). Somit konkretisieren die links in Abbildung 3.1 dargestellten Prädiktoren des Modells übergeordnete universelle und egozentrische Werte. Oft werden diese Werte singular gebraucht, sind aber pluralistisch zu denken. Beispielsweise unterstreichen dies die drei Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit (s.a. Abschnitt 2.3.1). Darüber hinaus gibt es nicht „die eine“ Gerechtigkeit, sondern starke interindividuelle und

³ Extraproduktive Engagementbereitschaften werden als Bereitschaft zu OCB bzw. freiwilligem Arbeitsengagement gebraucht (vgl. Abschnitt 2.3.6) und im Weiteren zu Gunsten einer besseren Lesbarkeit als Engagementbereitschaften bezeichnet.

⁴ Mit kontraproduktiven Engagementbereitschaften sind die Bereitschaften zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten gemeint (vgl. Abschnitt 2.3.6), also Schädigungsabsichten der Mitarbeiter, wie etwa die Absicht zu Rückzugsverhalten und Kündigungsabsichten. Zur besseren Lesbarkeit wird nachfolgend der Begriff Schädigungsabsichten gebraucht.

intraindividuelle Varianzen in der Wahrnehmung dessen, was (un-)gerecht ist (vgl. Müller et al., 2011).

Der beschriebene Pluralismus gilt gleichermaßen für die Arbeitszufriedenheit, denn Arbeitszufriedenheit kann ganz unterschiedliche Formen annehmen (zum Überblick Fischer, 2006). Zudem bestätigen empirische Befunde ebenfalls starke intraindividuelle Varianzen von Arbeitszufriedenheit im Sinne einer zeitlichen Instabilität sowie interindividuelle Varianzen. An dieser Stelle wird auch der Forderung nach neuen Arbeitszufriedenheitsmodellen, die Änderungen der Arbeitswelt und jüngere empirische Forschungsbefunde reflektieren sollen, entsprochen (vgl. Kapitel 2.4).

Konsequenterweise wird der Pluralismus durch die rechts in Abbildung 3.1 dargestellten Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten, im Sinne von extraproduktiven und kontraproduktiven Engagementbereitschaften, als Modellparameter vervollständigt.

Da Werte wie organisationale Gerechtigkeit besser Mitarbeiterhaltungen als tatsächliches Verhalten vorherzusagen scheinen, (Conlon et al., 2005; Nowakowski & Conlon, 2005), untersucht die Arbeit explizit Bereitschaften und nicht Verhalten. Denn die Umsetzung von Bereitschaften in tatsächliches Handeln wird durch eine Reihe personaler und situativer Kontextfaktoren moderiert (vgl. Kapitel 2). Die Erfassung aller potentiellen Einflussgrößen ist in der geplanten Arbeit auch aus Gründen begrenzter Ressourcen nicht darzustellen. Letztlich kann diese Vielzahl an Variablen realistischweise nicht komplett Berücksichtigung in einem Modell finden, dass empirisch prüfbar und sparsam sein soll. In längsschnittlichen Studien konnte zudem bestätigt werden, dass Bereitschaften, die auf diese Art gemessen wurden, gute Prädiktoren für tatsächliches Verhalten sind (vgl. Kals et al., 1997; Montada, Kals & Becker, 2007).

In der beschriebenen Untersuchung wird erwartet, dass auch weitere Werte, wie beispielsweise Verantwortung oder Autonomieerleben, auf unternehmensrelevante Größen wie Arbeitszufriedenheit und Identifikation wirken und über diese wiederum Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern erklären können. Aus den Ausführungen und dem in Abbildung 3.1 dargestellten Modell sind folgende *Hypothesen* ableitbar:

H₁ Die Werte Arbeitszufriedenheit, Identifikation, Verantwortung, aber auch erlebte Emotionen beeinflussen Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten gleichermaßen. Darüber hinaus sind klassische Variablen (Bezahlung,

Handlungsspielraum, Strukturmerkmale der Arbeitsaufgabe) als Prädiktoren der Engagementbereitschaften bzw. Schädigungsabsichten bedeutsam.

Gerechtigkeitswahrnehmungen und Vertrauen wirken über Zwischenkriterien (Arbeitszufriedenheit und Identifikation) auf Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern. Dabei geht ein hohes Erleben von organisationaler Gerechtigkeit und Vertrauen mit extraproduktiver Engagementbereitschaft einher. Demgegenüber gehen erlebte Ungerechtigkeit und Misstrauen mit Schädigungsabsichten, im Sinne von Rückzugs- bzw. Kündigungsabsichten, einher.

Positiv erlebte Emotionen sind stärker bei Gerechtigkeitserleben und Vertrauen ausgeprägt. Sie erklären deshalb stärker extraproduktive Engagementbereitschaften als negativ erlebte Emotionen. Fehlende Gerechtigkeit und Vertrauen führen vermehrt zum Erleben von negativen Emotionen. Demnach erklären negativ erlebte Emotionen stärker Schädigungsabsichten als positiv erlebte Emotionen.

H₂ Sowohl auf Ebene der Engagementbereitschaften als auch auf Ebene der Handlungsmotive, der Gerechtigkeiten, Arbeitszufriedenheiten und übergeordneten Werte muss von einem Pluralismus⁵ ausgegangen werden.

H₃ Es gibt Werte, die sowohl im privaten als auch im berufsbezogenen Kontext relevant sind und somit als universell betrachtet werden können.

3.2.1 Voruntersuchungen

Zunächst wird ein *Vignettenexperiment* konzipiert und durchgeführt, welches die Bedeutung von Gerechtigkeitsvariablen im Vergleich zu Eigennutzmotiven experimentell testet.

Bislang konnte der Einfluss interaktionaler Gerechtigkeit auf Engagementbereitschaften experimentell nachgewiesen werden (Brok, 2008). Die eigene Vignettenstudie und weitere Studien geben Hinweise insbesondere für die Bedeutung der Verfahrensgerechtigkeit im Hinblick auf die Engagementbereitschaften von Mitarbeitern (vgl. auch Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001). Entsprechend soll nun der Einfluss der Verfahrensgerechtigkeit (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980; Thibaut & Walker, 1975)

⁵ Zugunsten einer besseren Lesbarkeit werden alle Werte der Forschungsarbeit im Singular gebraucht. Dennoch bleiben Gerechtigkeit, Vertrauen, Verantwortung u.a. im Plural zu denken.

experimentell untersucht werden und klassischen Kernvariablen der Arbeit bzw. der Arbeitszufriedenheit (Hackman & Oldham, 1980; Lawler, 1973) gegenübergestellt werden.

In der aktuellen wissenschaftlichen Literatur besteht keine Einigkeit darüber, wie *Eigeninteresse* zu definieren ist. Zum einen wird Eigeninteresse als Handeln ungeachtet der Gefühle, Interessen und Wohlbefinden anderer verstanden (Folger & Cropanzano, 1998). Zum anderen ist Eigeninteresse als auf konkrete ökonomische und quasi-ökonomische Gewinne und Verluste bezogen konzipiert. Demnach zeigt sich Eigeninteresse in Organisationen durch die Motivation nach Gehaltserhöhung oder Beförderung zu streben. Während jemand nicht eigeninteressiert handelt, wenn er sozial motiviert ist (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). Auch eine Differenzierung in dispositionales und kontextuelles Eigeninteresse wird diskutiert (Kärcher, 2007). Mit der Strukturtheorie von Schwartz (1992, 1996) wurde ein Modell vorgestellt, welches Eigeninteresse als egozentrische Werte und Selbstbestimmungswerte konzeptualisiert.

In dem geplanten Vignettenexperiment werden als *unabhängige Variablen* in einem 2x2-faktoriellen Design *Verfahrensgerechtigkeit* (im Sinne eines universalistischen bzw. moralbezogenen Wertes) und *Bezahlung* der Arbeit (im Sinne eines egozentrischen Wertes bzw. Eigeninteresse) jeweils in hoher und niedriger Ausprägung manipuliert. Der Einfluss der unabhängigen Variablen auf Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten als abhängige Variablen wird mittels eines dazu entwickelten Fragebogens gemessen. Zusätzlich werden erlebte Emotionen im Fragebogen erfasst. Kontrollskalen zur Verfahrensgerechtigkeit und Bezahlung prüfen die gelungene Manipulation.

Als *abhängige Variablen* werden die Engagementbereitschaften der Mitarbeiter differenziert in *Engagementbereitschaften* (Bereitschaft zu Arbeitsengagement, vgl. Staufienbiel & Hartz, 2000) und *Schädigungsabsichten* (wie Absicht zu Rückzugsverhalten und Kündigungsabsicht, vgl. Marcus, 2000; Nerdinger, 2008). Zusätzlich werden Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten unterschieden in bezogen auf das Individuum und bezogen auf die Organisation (vgl. Abschnitt 2.3.6).

Die Untersuchung wird als Papier- und Bleistift-Test durchgeführt. Das experimentelle Vorgehen erfordert eine anschließende deskriptive, vergleichende und varianzanalytische Datenaufbereitung. Zusätzlich sind weitere multivariate Analysen sinnvoll, die die Prädiktoren und Prädiktoreninnenstruktur der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten erklären. Daher werden ebenfalls Faktoren-, Korrelations- und Regressionsanalysen durchgeführt.

Mit der Vignettenstudie wird ein experimentelles Design gewählt. Zu den Vorteilen dieses Vorgehens gehören, dass kausale Rückschlüsse auf Grundlage der Daten gezogen werden können und ein Teil der Störgrößen kontrolliert bzw. konstant gehalten werden (vgl. Bortz & Döring, 2006). Zudem stellt die Szenarien- oder Vignettenteknik eine erprobte und angemessene Methode zur Untersuchung von Gerechtigkeitseinstellungen dar (Alves & Rossi, 1978). Allerdings sind auch Nachteile mit dem experimentellen Vorgehen hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse verbunden (Bortz & Döring, 2006). Hier ist die ökologische Validität der Untersuchung gemeint. Die Vignette stellt eine sehr gut vorstellbare Situation des heutigen Berufsalltags dar. Daher scheint, für ein Experiment, eine relativ hohe ökologische Validität gegeben zu sein. Nichtsdestotrotz sind ähnliche Untersuchungen im Feld notwendig, um die Ergebnisse zu verifizieren und die Validität der Vignetten zu testen. Zudem wäre die Übertragung auf nicht unternehmerische Kontexte notwendig, um generalisierende Aussagen treffen zu können.

Deshalb erfolgt die Überprüfung des gerechtigkeitpsychologischen Modells zur Erklärung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten durch weitere Studien im Feld. Zunächst werden in *halbstrukturierten Interviews* relevante individuelle und berufsbezogene Werte genauer abgefragt. Die Werteforschung bietet eine Reihe von reliablen und validen Messinstrumenten zur Ermittlung individueller Werte (vgl. Abschnitt 2.1). Für das geplante Forschungsprojekt sind diese Instrumente zu umfangreich und letztlich wenig ökonomisch. Aus diesem Grund werden, ausgehend von den Ergebnissen der Interviews, relevante Werte ausgewählt und in die anschließende Fragebogenstudie aufgenommen. Die Interviewdaten werden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. Mayring, 2008). Schließlich ist die Inhaltsanalyse ein reliables Instrument, um strittige Forschungsfragen zu klären (Rokeach, 1973). Als Klassifikationsschema dient das Modell von Schwartz (1992) mit seinen postulierten Wertstrukturen.

Gerade bei qualitativen Daten dieser Art sind die Testgütekriterien bedeutsam. Durch einen halbstrukturierten Interviewleitfaden und das modellorientierte Auswertungsverfahren sollen gleichermaßen Reliabilität, Validität und Objektivität der Untersuchung erhöht werden. Letztlich sind die Interviewdaten explorativer Natur und dienen der weiteren Hypothesengenerierung sowie gegebenenfalls einer Modellanpassung.

Abschließend wird das vorgestellte Modell in einer Fragebogenstudie, welche die Ergebnisse der Vignettenstudie und der halbstrukturierten Interviews berücksichtigt, geprüft. Die Konzeption der Fragebogenstudie wird nachfolgend genauer beschrieben.

3.2.2 Fragebogenstudie

Zur weiteren Modellprüfung und um generalisierende Aussagen über den Einfluss von Gerechtigkeitsvariablen und weiteren Werten sowie Eigennutzmotiven treffen zu können, rundet eine Fragebogenuntersuchung die Forschungsarbeit ab. In allen drei Einzelstudien werden die Konzepte analog konzeptualisiert und operationalisiert, was die Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet (vgl. Kapitel 2.4). Ebenfalls wird eine Vergleichbarkeit der Daten der Vorgängerstudie (Brok, 2008) mit den Ergebnissen der neu geplanten Studien durch analoge Operationalisierung und identischen Kontext der Untersuchung begünstigt. Auch die Modellprüfung findet für den unternehmerischen Kontext statt, was die Validität der Ergebnisse ebenfalls stützt. Damit wird gleichzeitig der Forderung, Werte sollten kontextspezifisch untersucht werden, entsprochen.

Ausgewählte Variablen

Als *Kriterium* werden extraproduktive und kontraproduktive Handlungs- und Engagementbereitschaften von Mitarbeitern erfasst. Diese stehen im gerechtigkeitspsychologischen Modell von Abbildung 3.1 rechts außen. Arbeitszufriedenheit, Identifikation, erlebte Emotionen und Verantwortungsübernahme sind *Zwischenkriterien* (Modellmitte), die über die *Prädiktoren* Strukturmerkmale der Arbeit (Bezahlung, Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung, Autonomie und Feedback), Gerechtigkeitsperzeption (Verteilungs-, Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit) und Vertrauen erklärt werden sollen (links außen in Abbildung 3.1). Nachfolgend werden - soweit bisher noch nicht beschrieben – die zugrunde gelegten Konzepte der Untersuchungsvariablen skizziert.

Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten

Wie schon in der Vignettenstudie, werden auch in der Fragebogenstudie die extraproduktiven und kontraproduktiven Engagementbereitschaften der Mitarbeiter als Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten konzeptualisiert (vgl. Abschnitt 3.2.1).

Diese Bereitschaften beziehen sich nicht auf einzelne konkrete Verhaltensentscheidungen, sondern sind grundlegende Einlassungen auf Zielsetzungen, wie z.B. das eigene Unternehmen durch einen höheren Arbeitseinsatz als vertraglich erforderlich, zu unterstützen. Zur Validierung der Bereitschaftsmaße werden zudem direkt Verhaltensmaße erhoben, die

folgende *Verhaltensklassen* darstellen: (1) aktive Informationssuche, (2) aktives Engagement über das durch die Stelle geforderte hinaus und (3) passives Verhalten und Rückzug.

Strukturmerkmale der Arbeit

Die Arbeitsaufgabe wird anhand von Strukturmerkmalen der Arbeit, wie Bezahlung, Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung, Autonomie und Feedback (vgl. Hackman & Oldham, 1980; s.a. Abschnitt 2.3.4, Abbildung 2.3) konzeptualisiert.

Arbeitszufriedenheit

Die Forschungsliteratur zeigt, dass es für die Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung unabhängig ist, ob allgemeine Arbeitszufriedenheit oder verschiedene Facetten der Arbeitszufriedenheit gemessen werden (Schmidt, 2006). Vielmehr variiert der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung in Abhängigkeit von der Berufsgruppe (Schmidt, 2006). Dieser Forschungsarbeit liegt, in Anlehnung an Wegge und Neuhaus (2002; vgl. auch Wegge & van Dick, 2006), das Konzept der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zu Grunde. Dabei wird zwischen Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, dem Unternehmen, dem Arbeitsplatz, der Bezahlung und der Arbeit differenziert. Es werden emotional-affektive und kognitive Komponenten der Arbeitszufriedenheit berücksichtigt.

Identifikation

Identifikation ist ein geeigneter Prädiktor verschiedener organisationaler Variablen (Riketta, 2005). Zugleich ist organisationale Identifikation ein besserer Prädiktor für freiwilliges Arbeitsengagement als organisationales Commitment (Riketta, 2005). In der vorgestellten Untersuchung werden kognitive, affektive und behaviorale Komponenten der Identifikation untersucht. Dabei wird organisationale Identifikation mittels Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens bzw. Vorgesetzten (Riketta, 2005), Internalisierung (Kongruenz der Wertvorstellungen) und Compliance (geäußerte Kritik) konzeptualisiert (vgl. van Dick, 2004).

Emotionen

In Vorstudien (vgl. Brok, 2008) wurden bereits die im organisationalen Kontext bedeutsamen Emotionen ermittelt. Auf diese Auswahl an kontextrelevanten Emotionsqualitäten kann in der vorliegenden Arbeit zurückgegriffen werden. Folglich werden sowohl positiv erlebte Emotionen, wie beispielsweise Freude, als auch negativ erlebte Emotionen, wie Empörung und Hilflosigkeit, berücksichtigt.

Verantwortung

Ebenfalls gilt Verantwortung als valider Prädiktor zur Vorhersage von Bereitschaften und Entscheidungen (Kals & Becker, 1994; Kals et al., 1997; Montada et al., 2007). Die Dimensionen Stabilität, Lokation und Intentionalität konzeptualisieren die Verantwortungsattribution (Weiner, 1986; vgl. Abschnitt 2.3.3). Dabei wird nach Verantwortung für die Erreichung von Unternehmenszielen, Verantwortung für den Unternehmenserfolg, Verantwortung für den Erfolg der eigenen Arbeit und Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeit differenziert.

Vertrauen

Zur Erklärung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten ist auch Vertrauen eine zentrale Variable. Denn Vertrauen bzw. Vertrauenswürdigkeit erklärt Varianzen im Verhalten, freiwilligem Arbeitsengagement, der Risikoübernahme und kontraproduktivem Verhalten sowie affektivem Commitment (Colquitt et al., 2007; Schoorman et al., 2007). Verschiedene empirische Befunde zeigen zusätzlich, dass weder die Art der Vertrauensmessung (organisationales Vertrauen vs. Vertrauenswürdigkeit oder Selbst- vs. Fremdurteil), noch die Tatsache, ob nach Vertrauen in Vorgesetzte oder Kollegen differenziert wird, Einfluss auf die Ergebnislinien hat (z.B. Dirks & Ferrin, 2002; Schoorman et al., 2007). Vielmehr ist es wichtig, verschiedene Vertrauenskomponenten zu berücksichtigen (Mishra, 1996; Schoorman et al., 2007). Daher ist das in Abschnitt 2.3.2 vorgestellte Konzept der Vertrauenswürdigkeit (Bews & Rossouw, 2002) für den Untersuchungskontext geeignet. Zudem kann auf eine bereits validierte Vertrauensskala zurückgegriffen werden (vgl. Brok, 2008). Die Vertrauensskala umfasst in Anlehnung an Bews und Rossouw (2002) die Facetten Openness (Offenheit), Integrity (Integrität, Anstand),

Benevolence (Wohlwollen), Competency (Kompetenz), Personality factor (Persönlichkeit) und History of interaction (Interaktionsvergangenheit).

Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeitswahrnehmungen realisieren das dreidimensionale Konstrukt organisationaler Gerechtigkeit und unterscheiden erlebte Verteilungsgerechtigkeit (Adams, 1963, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976), erlebte Verfahrensgerechtigkeit (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975) und erlebte Interaktionsgerechtigkeit (Bies & Moag, 1986).

Werte

Im Sinne eines multimethodalen Vorgehens sollen die von Schwartz beschriebenen Werteklassen sowohl in einem Fragebogen, als auch zunächst explorativ in einer Interviewstudie erfasst werden. Zusätzlich werden die zentralen Wertvariablen der Untersuchung durch theoretisch und empirisch fundierte Konstrukte der Arbeits- und Organisationspsychologie konzeptualisiert (s.o.). Die Kombination verschiedener Forschungstraditionen miteinander erfüllt nicht nur die Forderung nach einer einheitlichen Konzeptualisierung von Werten, sondern berücksichtigt durch mehrdimensionale Konstrukte ebenso die Pluralität von Werten. Zudem wird die Gültigkeit des Schwartz-Modells im Kontext von Unternehmen geprüft. Mit der Wahl von Profit-Organisationen wird der Untersuchungskontext eingeschränkt und der Einfluss verschiedener Werte auf extraproduktive und kontraproduktive Engagementbereitschaften geprüft. Folglich werden zentrale Forschungsdesiderate aus Kapitel 2.4 aufgegriffen.

Kontrollvariablen

Neben den genannten Variablen ist die Erfassung demographischer Variablen (Alter, Geschlecht, Bildungsstatus) und Kontrollvariablen (Berufserfahrung, Führungserfahrung, Einkommen) in der beschriebenen Arbeit sowohl methodisch als auch theoretisch notwendig. Denn insbesondere Alter und Werthaltungen sind zwischen $r=.35$ und $r=.42$ korreliert (Strack et al., 2008). Folglich berichten Strack et al. (2008): Ältere Probanden zeigen stärkere Präferenz universalistischer und traditioneller Werte des Wohlwollens, der Tradition und der Konformität. Zugleich ist die Frage nach geschlechtsspezifischen Unterschieden in

individuellen Werten bisher nicht eindeutig beantwortet (vgl. Hurrelmann, 2006; Lipponen et al., 2004; Pollmann-Schult, 2009).

Des Weiteren werden in den bisherigen Studien zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten geschlechtsspezifische Unterschiede, Alterseffekte und Einflüsse der Beschäftigungsdauer berichtet (Henle, 2005). Folglich zeigt sich, dass Männer eher zu aggressivem Verhalten bei der Arbeit und ältere Mitarbeiter weniger zu kontraproduktivem Verhalten neigen. Zusätzlich begehen Mitarbeiter mit geringerer Beschäftigungsdauer eher Eigentumsschädigungen (Diebstahl), während längere Beschäftigungsdauer mit geringfügigeren kontraproduktiven Verhaltensweisen (wie auf Kosten der Firma telefonieren, Dinge für persönliche Angelegenheiten nutzen) und Produktionsfehlern korreliert.

Schließlich ist auch die Befundlage zu spezifischen Werten der Untersuchung inkonsistent. Während einige Untersuchungen höhere Vertrauenswerte bei Frauen zeigen (vgl. Kassebaum, 2004), kommen andere Studien zu dem Ergebnis, dass Frauen misstrauischer als Männer sind (z.B. Krampen et al., 1982). Gleichzeitig stellten Croson und Buchan (1999) fest, dass Frauen entgegengebrachtes Vertrauen eher erwidern als Männer. Andererseits scheinen Frauen Vertrauensverletzungen anders zu erleben als Männer (Cramer, Manning-Ryan, Johnson & Barbo, 2000). In der Untersuchung von Krampen et al. (1982) zeigte sich zudem eine Bildungs- und Altersabhängigkeit der Vertrauensskalen: So waren zum einen Personen mit Volksschulabschluss misstrauischer als Personen mit Hochschulabschluss und zum anderen ältere Befragte misstrauischer als jüngere. Folglich ist auch Vertrauen abhängig von Geschlecht, Alter und Bildungsstatus (vgl. Brok, 2008). Zudem werden für Vertrauen und Arbeitszufriedenheit Feldstudien mit Differenzierung nach Job Kategorien gefordert (Colquitt et al., 2007; Schmidt, 2006). Ebenso werden Konfundierungen von Alter, Geschlecht und Bildung mit Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Gerechtigkeit berichtet (vgl. Kapitel 2.3). Auch Konflikte zwischen beruflichen und familiären Anforderungen beeinflussen das Gerechtigkeitserleben. Daher scheint zusätzlich der Familienstand bzw. die Anzahl eigener Kinder für das Gerechtigkeitserleben bedeutsam.

Für die Erfassung von Werten im unternehmerischen Kontext ergeben sich zusätzliche Anforderungen: Werte werden stärker im direktem Umfeld erlebt, als in den Führungsebenen (Etter et al., 2009). Die Inkongruenz von persönlichen und in Unternehmen gelebten Werten führt zu Arbeitsplatzwechseln, wenn beispielsweise Werte durch die Unternehmensleitung gefordert, nicht aber im Unternehmen gelebt werden (Etter et al., 2009). Folglich sollte das Ausmaß an Führungserfahrungen kontrolliert werden.

Zusätzlich können die Effekte im Antwortverhalten von Versuchspersonen, die durch *soziale Erwünschtheit* vermittelt werden, durch so genannte Lügenskalen im Vignettenexperiment und in der Fragebogenstudie kontrolliert werden (SDS-17, Stöber, 2001). Denn beispielsweise soziale Verantwortung ist mit der Tendenz zu sozial erwünschtem Antwortverhalten korreliert (Bierhoff, 2000). Gleichzeitig ist es plausibel, dass auch erlebte Emotionen, persönlich bedeutsame Werte sowie Gerechtigkeits-, Vertrauens- oder Arbeitszufriedenheitsurteile durch sozial erwünschtes Antwortverhalten verzerrt werden können (vgl. Brok, 2008).

Zusammengefasst müssen in der eigenen Untersuchung folgende *Kontrollvariablen* berücksichtigt werden: Alter, Geschlecht, Bildung, Familienstand, Anzahl eigener Kinder, Beschäftigungsdauer, Führungserfahrungen, Branche und soziale Erwünschtheit. So können auch mögliche Störvariablen identifiziert werden.

Die *Stichproben* der einzelnen Untersuchungen sollen hinsichtlich Altersrange, Geschlechterverteilung und Bildungsstand die deutsche Gesellschaft möglichst gut abbilden. Die Repräsentativität der Stichprobe für die deutsche Bevölkerung ist nicht erforderlich, da in der geplanten Untersuchung psychologische Variablenzusammenhänge interessieren. Eine statistische Repräsentativität (Varianz der Stichprobenmerkmale) wird durch die Varianz des Antwortverhaltens erzeugt. Die Konstruktion der Fragebögen (z.B. Itemschwierigkeit) stellt die Varianz im Antwortverhalten sicher. Eine Stichprobengröße, die mindestens der Itemanzahl des Fragebogens entspricht, wird in der Literatur empfohlen (Bortz & Döring, 2006).

Die Fragebogenstudie wird als *Online-Befragung* mit erwerbstätigen Erwachsenen durchgeführt. Dabei sollen hinreichend große Teilstichproben von Angestellten, Führungskräften und Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes befragt werden, so dass mögliche Unterschiede zwischen verschiedenen Subgruppen ermittelt werden können. Um dabei eine Vergleichbarkeit der Subgruppen zu gewährleisten, sind Maßnahmen zur Parallelisierung der Subgruppen vorzunehmen (Bortz, 2005; Bortz & Döring, 2006).

Die *Datenanalyse* zur Fragebogenstudie erfolgt durch deskriptive Statistiken, Varianz- und multivariate Analysen (Faktorenanalysen, Korrelations- und Regressionsanalysen).

Die Qualität der Fragebogenstudie wird durch Pretests (s.a. Vignettenstudie) erhöht werden. Dabei werden die verwendeten Skalen hinsichtlich ihrer Reliabilität und Validität geprüft und gegebenenfalls für die weitere Untersuchung überarbeitet. Zusätzlich werden bereits validierte Skalen verwendet, um eine möglichst hohe Testgüte zu erreichen. Schließlich wird die Güte der Untersuchungen durch Items- und Skalenanalysen geprüft.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit die Hauptantecedenten von Werten sind, während Einstellungen und Verhalten die Hauptkonsequenzen sind (Rokeach, 1973). Das impliziert, dass Werte sowohl abhängige als auch unabhängige Variablen sozialer Analysen von Kulturen, Institutionen, Gruppen und Individuen sind (Rokeach, 1973). Zusätzlich bedeutet das aber auch, dass die gewählten Variablen lediglich einen kleinen Ausschnitt möglicher Einflussfaktoren zur Ausprägung und Wirksamkeit von Werten in Organisationen darstellen. Vor dem Hintergrund der Fragestellungen und des unternehmerischen Kontextes der Untersuchung sollen deshalb einige Variablen zusammengefasst werden, die aus Gründen einer sparsamen Modellbildung an dieser Stelle nicht untersucht werden. Darüber hinaus wäre die Prüfung derart komplexer Modelle in Forschungsprojekten dieser Art ökonomisch und zeitlich nicht darstellbar.

Alternative Variablen

Wie in Abschnitt 2.3.6 der Arbeit bereits skizziert wurde, erklären zahlreiche Variablen extraproduktives und kontraproduktives Arbeitsverhalten. Verschiedene personale und situationale Faktoren bleiben weiterhin als mögliche Einflussgrößen mit zu denken, obgleich sie in dieser Arbeit, mit der genannten Begründung, nicht oder lediglich peripher berücksichtigt werden.

Zu den personalen Variablen gehören beispielsweise: dispositionale Persönlichkeitsmerkmale, wie emotionale Affektivität, Impulsivität, Sozialisation, Empathiefähigkeit, emotionale Erschöpfung, Selbstvertrauen, Selbstwert, Selbstkontrolle, Gewissenhaftigkeit, Risikobereitschaft, Typ A Persönlichkeit, Sensation-seeking, aber auch fachliche und soziale Kompetenzen, bisherige arbeitsbezogene und nicht arbeitsbezogene Erfahrungen, Stresserleben oder etwa Rollenkonflikte (vgl. Kapitel 2.3).

Darüber hinaus sind situationale Merkmale wie weitere organisationale Strukturmerkmale (Bürokratisierung, Dezentralisierung, Hierarchien, Führungsstil, Kontrollsysteme), organisationale Veränderungen (Firmenübernahmen und Umstrukturierungen), Arbeitsplatzsicherheit, Kommunikationsstrukturen, Gruppeneffektivität und -kohäsion, organisationale Leistungskriterien (Produktivität, Umsätze, Marktposition u.a.) sowie implizite und explizite Normen oder Regeln bedeutend. Übergeordnet spielen Faktoren der Organisationskultur, die letztlich Selektions- und Sozialisationsprozesse bestimmen, eine Rolle. Hinzu kommen mögliche Konfliktfelder, wie etwa Beruf-Freizeit-Konflikte.

Alternative Untersuchungsmethoden

Für kausale Schlussfolgerungen und im Hinblick auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse der Untersuchung wäre ein längsschnittliches Design wünschenswert. Nicht zuletzt aus ökonomischen Gründen ist dies leider nicht möglich. Insbesondere für die Fragebogenstudie ist die Untersuchung ganz spezifischer Branchen oder gar einzelner Unternehmen sinnvoll. Allerdings sprechen betriebspolitische Erwägungen mitunter dagegen. Einerseits sind Mitarbeiterbefragungen oftmals deutlicher interner Kritik ausgesetzt (z.B. von Seiten des Betriebsrates), was deren methodisch sinnvolle Umsetzung nicht nur verzögern, sondern gar verhindern kann (vgl. Borg, 2003). Zusätzlich sind innerbetriebliche Abstimmungsprozesse zu beachten. Andererseits impliziert diese Art der Intervention auch die Erwartungshaltung von Mitarbeitern, dass sich spürbare Veränderungen im Unternehmen zeigen, was zuweilen von Seiten der Unternehmensleitung nicht beabsichtigt ist. Zudem könnten Ergebnisse zutage gebracht werden, die die Unternehmensleitung sowohl gegenüber den Mitarbeitern, als auch gegenüber Kunden und Wettbewerbern nicht kommunizieren will. Daher ist die Untersuchung spezifischer Branchen oder Unternehmen sehr sensibel und bedeutet für das Gelingen eines Forschungsprojekts dieser Art einige unplanbare Hürden. Das multimethodale Vorgehen in der vorliegenden Arbeit versucht dennoch, Schwächen einzelner Methoden durch Stärken anderer Methoden bestmöglich zu kompensieren.

Da eine empirische Arbeit, wie die vorgestellte, immer nur Ausschnitte eines Forschungsgegenstandes aufgreifen kann, liegt der Anspruch der Arbeit weniger in der Beantwortung der übergeordneten Frage nach der Ausprägung und Wirksamkeit von Werten in Organisationen, z.B. bezüglich des Arbeitsverhaltens von Mitarbeitern. Auch besteht nicht der Anspruch darauf, ein Modell zu verifizieren, das alle denkbaren Variablen widerspiegelt. Vielmehr gilt es, einzelne Aspekte des Forschungsgegenstandes auszuwählen und genauer zu untersuchen. Nachfolgend werden die zentralen Fragen der Untersuchung zusammengefasst.

3.3 Zusammenfassung zentraler Forschungsfragen

Die vorliegende Forschungsarbeit kann grob in zwei Untersuchungsbereiche unterschieden werden: Neben der Integration der Befunde der Gerechtigkeits- und Vertrauensforschung in einem Modell zur Erklärung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten, wird einerseits das formulierte Modell zu testen sein (s.a. Hypothesen H₁ und H₂). Andererseits wird der Einfluss von Werten auf Mitarbeiterengagements analysiert (vgl. H₃). Dazu werden Gerechtigkeit, Vertrauen, Verantwortung, Identifikation und Arbeitszufriedenheit als Werte

konzipiert. Die der Vignettenstudie, den halbstrukturierten Interviews und der Fragebogenstudie zu Grunde gelegten Fragen werden nachfolgend zusammenfassend dargestellt und im anschließenden empirischen Teil der Arbeit beantwortet:

- (1) Wie können Werte betriebswirtschaftlich relevante Einflussgrößen wie Arbeitszufriedenheit, Identifikation oder Engagementbereitschaften von Mitarbeitern erklären? Welchen Anteil an Engagementbereitschaften erklären klassische Variablen wie Bezahlung, Handlungsspielraum oder Strukturmerkmale der Arbeitsaufgabe im Verhältnis zur Gerechtigkeitswahrnehmungen und Vertrauen? Welche Motive sind dabei handlungsleitend (Eigennutz vs. Gemeinwohl)? Gibt es im unternehmerischen Kontext auch eigennützige Interessen, die letztlich wertorientiert sind?
- (2) Welchen Einfluss haben positiv und negativ erlebte Emotionen auf extraproduktive und kontraproduktive Engagementbereitschaften von Mitarbeitern?
- (3) Gibt es eine Gruppe von Werten, die trotz verschiedener Kontextfaktoren universell erlebt werden? Welche Werte werden eher berufsbezogen erlebt und welche Werte sind individueller Natur und eher in privaten Kontexten relevant?
- (4) Welche praktischen Ableitungen können für Entscheidungssituationen im unternehmerischen Kontext getroffen werden?

4 Methodik

In diesem Kapitel werden die verwendeten Methoden der Forschungsarbeit dargestellt. Zunächst werden Messinstrumente, Datenerhebung und Stichprobenmerkmale sowie die Ergebnisse der Item- und Skalenanalysen separat für Vorstudienstudien (Vignettenstudie, Interviewstudie) und Hauptuntersuchung (Fragebogenstudie) berichtet. Vor dem Hintergrund der Item- und Skalenanalysen wird im Anschluss die Qualität der Untersuchungen diskutiert.

4.1 Vorstudien: Vignettenstudie und Interviewstudie

Zu Beginn der Untersuchung des gerechtigkeitspsychologischen Modells zur Erklärung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten wurden eine experimentelle Vignettenstudie und eine Interviewstudie (Voruntersuchungen) durchgeführt. Die methodische Umsetzung der Voruntersuchungen wird nachfolgend skizziert. Zentrale methodische Aspekte der Untersuchung und Datenauswertung sind allen drei Studien gemein, weshalb diese Aspekte lediglich an dieser Stelle einmalig berichtet werden.

4.1.1 Messinstrumente, Datenerhebung und Stichprobe der Vignettenstudie

Die *Vignettenstudie* geht der Frage nach, welchen Einfluss Gerechtigkeitsvariablen im Vergleich zu Eigennutzmotiven haben. Bei einer Vignettenstudie (auch Faktorielles Survey oder Szenario-Experiment nach Rossi, 1979) wird den Versuchspersonen eine Anzahl von Situationsbeschreibungen vorgelegt, die auf spezifischen Bewertungsskalen beurteilt werden müssen. Dabei werden einige Charakteristika der beschriebenen Situation variiert und der Einfluss der Variationen auf die Bewertungen wird geprüft. Folglich können die bei der Bewertung aktivierten Normen abgeleitet werden (Jann, 2003).

Als Untersuchungskontext diente in der Untersuchung eine ungerecht erlebte Verteilungssituation in einem Unternehmen. Zur Erfassung der gesamten Bandbreite der untersuchten Situation wurden die Faktoren Bezahlung und Verfahrensgerechtigkeit jeweils in hoher und niedriger Ausprägung manipuliert. Die Prüfung von Kausalhypothesen wird mittels Randomisierung der Untersuchungsobjekte und Manipulation der unabhängigen Variablen ermöglicht (Bortz & Döring, 2006). Das experimentelle Vorgehen wurde gewählt, um zumindest einen Teil der Störgrößen zu kontrollieren bzw. konstant zu halten. Die Verwendung von Szenarien erlaubt es, die Umstände unter welchen eine Verteilungsentscheidung erfolgt, wer von dieser Entscheidung betroffen ist und die

Konsequenzen, die die Verteilungsentscheidung mit sich bringt, genau zu beschreiben. Daher sind Vignetten gut geeignet, um Gerechtigkeitseinstellungen in Abhängigkeit von bestimmten Kontextbedingungen zu untersuchen (Struck et al., 2006).

Als alternative Untersuchungsmöglichkeiten sind quer- oder längsschnittlich angelegte Fragebogenstudien sowie qualitative Interviews, wie sie in den im Weiteren beschriebenen Studien durchgeführt wurden, denkbar. Diese ermöglichen lediglich korrelative, jedoch keine kausalen Schlussfolgerungen, weshalb hier zunächst ein experimentelles Design gewählt wurde. Die längsschnittliche Untersuchung des Zusammenhangs von Gerechtigkeits- und Eigennutzvariablen ist durchaus sinnvoll, kann aus Gründen beschränkter zeitlicher und ökonomischer Kapazitäten an dieser Stelle nicht geleistet werden (vgl. Kapitel 3).

Konstruktion der Vignette

Als Szenario zur Überprüfung der formulierten Fragestellungen (vgl. Kapitel 3.3) wurde eine Alltagssituation am Arbeitsplatz gewählt, in deren Zentrum eine ungerecht erlebte Gehaltsentscheidung steht. Das Thema (Un-) Gerechtigkeit bei Gehaltsentscheidungen dürfte vielen Befragten aus eigener Erfahrung bekannt sein bzw. die Situation sollte leicht vorstellbar sein. Durch die Beschreibung der Ungerechtigkeit bei der Gehaltsentscheidung wurde eine ungerechte Verteilungssituation vorgegeben. Mittels der Verwendung verschiedener Szenarien wurde sowohl die Bezahlung als auch die Verfahrensgerechtigkeit jeweils in hoher und niedriger Ausprägung variiert. Entsprechend ergeben sich in dem zweifaktoriellen Versuchsplan mit den Faktoren „Bezahlung“ und „Verfahrensgerechtigkeit“ durch die Kombination der Faktorstufen vier Vignettenvarianten (siehe Anhang A). Abbildung 4.1 zeigt eine Vignettenvariante, wie sie in der Untersuchung verwendet wurde.

Die Beschreibung der Ausgangssituation und die Variation der Verfahrensgerechtigkeit wurde bereits in vorangegangenen Studien erfolgreich verwendet (Brok, 2008; Dietrich, 2009; Sirrenberg, 2008). Dadurch konnte in der Vignettenstudie auf diese Teile des Szenarios zurückgegriffen werden. Die Verfahrensgerechtigkeit wurde in Anlehnung an die Leventhal-Kriterien operationalisiert (Leventhal, 1980; vgl. Kapitel 2.3.1, 3.2.1). Die Bezahlung wurde differenziert in angemessene Bezahlung nach Kenntnissen, Erfahrungen, Arbeitsaufgaben und Anforderungen sowie Angemessenheit des Gehalts für die Arbeit.

Folgender Aufbau wurde für die Szenarien gewählt: Der Einführungstext begann mit einer kurzen Darstellung der Situation und der Beschreibung einer ungerechten Verteilungsentscheidung. Diese war bei allen Vignettenvarianten gleich. Daran anschließend

wurde der Prozess der Entscheidungsfindung und die subjektive Bewertung der Bezahlung beschrieben.

Im Folgenden finden Sie eine Situationsbeschreibung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin. Bitte lesen Sie die Situationsbeschreibung aufmerksam durch und versetzen Sie sich in die folgende Situation:

Sie sind Mitarbeiter/Mitarbeiterin in einem großen Konzern. Kürzlich wurde ein neues Gehaltssystem eingeführt. Dazu wurden die Gehaltsgruppen aller Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in das neue System überführt. Aus vormals 22 Gehaltsgruppen wurden die Grundgehälter der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auf der Basis von Tätigkeitsbeschreibungen 17 Gehaltsgruppen zugeordnet. Keine bzw. keiner der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wurde in eine Gehaltsgruppe eingestuft, in der sie oder er weniger verdient als zuvor.

Die Übertragung der Gehaltsgruppen vom alten ins neue Gehaltssystem wurde von Ihrem Abteilungsleiter und Ihrem direkten Vorgesetzten in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung vorgenommen. Dazu wurden Arbeitsplatzbeschreibungen formuliert, bewertet und in Abstimmung mit dem Betriebsrat der entsprechenden Gehaltsgruppe zugeordnet.

Ihrer Meinung nach sind Sie im Vergleich zu anderen Kollegen und Kolleginnen, die aus Ihrer Sicht die gleichen Tätigkeiten ausführen, in eine niedrigere Gehaltsgruppe eingestuft worden.

Die Übertragung der Gehaltsgruppen vom alten ins neue Gehaltssystem wurde (in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung) in enger Abstimmung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Vorgesetzten und Abteilungsleitern/innen sowie dem Betriebsrat vorgenommen. Dabei wurden die Tätigkeiten der jeweiligen Arbeitsplätze nach eindeutigen Kriterien beschrieben und kategorisiert. Dies erfolgte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. durch einen von den jeweiligen Mitarbeitern bestimmten Vertreter. Für die endgültige Einstufung wurde das Mittel aus allen Zuordnungen gebildet, die auf Grundlage der Tätigkeitsbeschreibungen vorgenommen wurden. Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter steht offen, innerhalb von drei Monaten nach Bekanntgabe der neuen Gehaltsgruppen ein Feedbackgespräch mit den Vorgesetzten und Abteilungsleitern/innen zu führen, indem die Zusammensetzung der Einstufung offen gelegt wird. Bei etwaiger fehlerhafter Tätigkeitsbeschreibung oder stichhaltiger Einwände gegen die Einordnung kann die Gehaltsgruppe nochmals überdacht und geändert werden.

Sie sind ganz klar der Meinung, dass Sie für Ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen viel zu schlecht bezahlt werden. Ihr Gehalt spiegelt in keiner Form Ihre täglichen Arbeitsbelastungen und die an Sie gestellten Arbeitsanforderungen wider. Mit Ihrem Gehalt in diesem Unternehmen waren sie schon immer unzufrieden. Ihr niedriges Gehalt macht es Ihnen zudem schwer Ihre eigenen Wünsche und die Ihrer Familie angemessen zu befriedigen.

Abbildung 4.1: Vignettenvariante für die Manipulation von „Bezahlung niedrig“ und „Verfahrensgerechtigkeit hoch“.

Die Befragung realisierte ein „Between-Subjects“-Ansatz. Dabei wurde einer hinreichend großen Teilmenge der Stichprobe ein Szenario präsentiert. Jeder Befragte erhielt per

Zufallszuordnung ein Szenario zugeteilt. Aus Gründen der Länge der Szenarien und vor allem um Verzerrungen im Antwortverhalten zu vermeiden, wurde auf die intraindividuelle Variation (Messwiederholung) verzichtet. Denn bei einer wiederholten Darbietung der Vignetten könnte die Aufmerksamkeit der Probanden sowohl auf die Bezahlung als auch auf die Verfahrensgerechtigkeit gelenkt werden und somit zum Entstehen von Sequenzeffekten in Form künstlicher Differenzierungen zugunsten der Hypothese beitragen (Schmitt et al., 1991). Zudem besteht die Gefahr sozial erwünschten Antwortverhaltens (Jann, 2003).

Messinstrumente

Die Untersuchung wurde als Papier- und Bleistift-Experiment durchgeführt. Die Bewertung der Vignettenvariationen wurde mittels eines dazu entwickelten Fragebogens realisiert (vgl. Anhang B). Nach einem Anschreiben mit allgemeinen Erklärungen und der Messung demographischer Variablen sowie Kontrollvariablen (z.B. Berufserfahrung, Führungserfahrung, Einkommen) begann mit der Darstellung der Vignette das eigentliche experimentelle Vorgehen. Die Versuchspersonen wurden aufgefordert, sich den Text aufmerksam durchzulesen und sich in die Situation des beschriebenen Mitarbeiters hineinzusetzen. Aus der Perspektive des Mitarbeiters sollten anschließend Fragen beantwortet werden. Der daraufhin präsentierte Fragebogen bestand aus einer Messung organisationaler Gerechtigkeit mit den Dimensionen Verteilungs-, Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit (vgl. Müller et al., 2011). Dann wurden Bezahlung sowie Engagementbereitschaften bezogen auf das Unternehmen und am eigenen Arbeitsplatz erfasst (vgl. Staufenbiel & Hartz, 2000). Im Anschluss wurden Schädigungsabsichten bezogen auf das Unternehmen und am eigenen Arbeitsplatz gemessen (vgl. Marcus, 2000; Nerdinger, 2008). Nach der Erfassung erlebter Emotionen wurde abschließend die Tendenz zu sozial erwünschten Antwortenverhalten erhoben (SDS-17, Stöber, 2001).

Die verwendete Skala zur Messung der Bezahlung wurde für die Vignettenstudie neu konzipiert. Die Skalen zur Messung der erlebten Emotionen, Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten wurden bereits in Vorstudien eingesetzt und für den Einsatz in der Vignettenstudie vorab optimiert (vgl. Brok, 2008).

Die Beantwortung der Fragebogenitems erfolgte mit einer *sechs-stufigen Likert-Skala*. Die Rating-Skala war numerisch und verbal markiert. Es wurde ein geradzahliges Antwortformat gewählt, um zumindest tendenziell ein in eine Richtung weisendes Urteil zu erzwingen. Gleichmaßen konnte dadurch eine Verfälschung der Ergebnisse durch übermäßige zentrale

Tendenz verhindert werden (Bortz & Döring, 2006). Eine Ausnahme bildeten die zehn demographischen Fragen, die sowohl dichotom als auch im freien Antwortformat zu beantworten waren.

Um *Tendenzen zu sozial erwünschtem Antwortverhalten* entgegen zu wirken, wurden neben der SDS-17 (Stöber, 2001), verschiedene Techniken zur Reduktion und Vermeidung von sozialer Erwünschtheit verwendet. Entsprechend wurde den Versuchspersonen im Anschreiben zum Fragebogen Anonymität zugesichert und sie wurden explizit zu ehrlichem Antwortverhalten aufgefordert. Zusätzlich erfolgte ein Hinweis, dass es bei der Befragung keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Es waren möglichst neutrale Itemformulierungen gewählt, indem auf wertende Adjektive verzichtet wurde. Dies gilt unter Ausnahme der Skalen für erlebte Emotionen, da hier explizit Valenzen erfragt werden sollten. Des Weiteren wurden die Itemformulierungen sprachlich an die Bevölkerung angepasst. Auf Verneinungen und komplexe Satzmuster wurde verzichtet.

Erfahrungsgemäß gibt es bei der Beantwortung von Fragebögen die höchsten Abbrecherquoten bei demographischen Fragen und bei Fragen zur sozialen Erwünschtheit (vgl. Brok, 2008). Der Aufbau des Fragebogens und die Reihenfolge der verwendeten Skalen reflektiert diese Tatsache. Aus diesem Grund waren die demographischen Items zu Beginn des Fragebogens zu beantworten. Die Items zur sozialen Erwünschtheit wurden am Ende des Fragebogens dargeboten, um bei möglichen Dropouts zumindest die Daten für erlebte Emotionen, Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten auswerten zu können. Die Skalen, welche sich direkt auf die Vignette beziehen, wurden in unmittelbare Folge zur Vignettenpräsentation dargeboten. Zusätzlich wurden die Versuchspersonen vor jeder Skala aufgefordert, sich in die Situation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zu versetzen und aus dessen Perspektive die nachfolgenden Fragen zu beantworten. Dies geschah, um einem möglichen Vergessen der Situation entgegenzuwirken.

Die *Datenerhebung* erfolgte von Mai bis Juli 2009 unter Studierenden der Katholischen Universität Eichstätt und an der Fachhochschule Regensburg. Die Erhebung war anonym. Die *Zielstichprobe* der Vignettenstudie waren erwerbsfähige deutsche Bürgerinnen und Bürger. Insgesamt konnten *154 Fragebögen* zur Auswertung der Daten verwendet werden.

An der Befragung nahmen 61 Männer (39,6 Prozent) und 92 Frauen (59,7 Prozent) teil, wobei für eine Versuchsperson die Angaben fehlen. Die Geschlechterverteilung ist damit unausgewogen zu Lasten der männlichen Versuchsteilnehmer (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009a, b; s.a. Tabelle D.1.1 in Anhang D).

Der Altersdurchschnitt ist mit 23 Jahren und einem Range von 19 bis 36 Jahren sehr niedrig ($M=23.85$ Jahre, $SD=2.64$ Jahre). Das Bildungsniveau, erhoben über den höchsten Bildungsabschluss, ist in der Stichprobe nicht ausgeglichen. Der Großteil der Befragten hat Abitur. Lediglich 1,3 Prozent der Teilnehmer geben als höchsten Bildungsabschluss Hauptschul- oder Realschulabschluss an. Einen akademischen Abschluss haben 7,1 Prozent der Befragten. Wie Tabelle D.1 im Anhang D veranschaulicht, sind 32,2 Prozent der Befragten erwerbstätig. Die meisten der Befragten arbeiten in Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern. Die Berufserfahrung ist in der Stichprobe, gemessen am Skalenmittelwert von 3,5, mit $M=2.82$ ($SD=1.05$) unterdurchschnittlich, Gleiches gilt für Führungserfahrung ($M=1.92$, $SD=1.05$) und Einkommen ($M=2.85$, $SD=1.13$).

Für den Kontext der Untersuchung und im Hinblick auf die Interpretierbarkeit der Ergebnisse liegen somit einige Einschränkungen für die Stichprobe vor. Die Stichprobenmerkmale sind vor allem über die Rekrutierungsstrategie zu erklären. Allerdings ist das Ziel der Studie eine statistische Repräsentativität, um interferenzstatistisch gültige Schlüsse zu ziehen (vgl. Bortz & Döring, 2006). Eine repräsentative Erhebung, im Sinne der Repräsentativität der Untersuchung für die deutsche Bevölkerung, ist in der Untersuchung nicht gegeben. Das ergibt sich schon daraus, dass Personen nicht zur Teilnahme an der Befragung gezwungen werden können. Zusätzlich ist die Population der Studierenden nicht repräsentativ für die deutsche Gesamtbevölkerung. Daher sind die nachfolgend geschilderten Ergebnisse der Untersuchung im Hinblick auf die beschriebenen Stichprobenmerkmale vorsichtig zu interpretieren.

4.1.2 Item- und Skalenanalysen der Vignettenstudie

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde neben zwei von vier Vignettenvarianten auch ein eigenes Messinstrument konzipiert, das die Bezahlung erfasst. An dieser Stelle wird deshalb, anhand der Ergebnisse der Item- und Skalenanalysen, die Güte der verwendeten Items und Skalen dargestellt. Zunächst wird die grundsätzliche methodische Prozedur der Faktorenanalysen beschrieben, wie sie gleichermaßen auch in der Fragebogenstudie angewendet wurde (s.a. Abschnitt 4.2.2).

Die Methodik

Mittels der durchgeführten Hauptachsenanalyse mit Varimax-Rotation wurde der erhobene Variablensatz auf zugrunde liegende Dimensionen reduziert (Bortz, 2005; Hair, Black, Babin & Anderson, 2006). Fehlende Werte wurden paarweise aus der Faktorenanalyse ausgeschlossen.

Für die Entscheidung der Faktorenlösung wurden folgende Kriterien verwendet: Kaiser-Gutman-Kriterium, a priori-Kriterium, der Prozentsatz der aufgeklärten Varianz und das Scree-Test-Kriterium (vgl. Bortz, 2005; Hair et al., 2006; Weiber & Mühlhaus, 2010). Zudem wurden die Reliabilitätskoeffizienten der entsprechenden Faktorenlösungen (Clark-Carter, 1998; Kline, 2000) sowie die Höhe der Faktorladungen größer .40 berücksichtigt (Lienert, 1989). Zusätzlich sollten Items nicht auf mehr als einen Faktor hoch laden (Verletzung der Einfachstruktur). Für die einzelnen Items wurden zusätzlich Itemkennwerte, wie Mittelwert, Streuung und Trennschärfen (Item-Total-Correlation), ermittelt. Die Güte, der durch die Faktorenanalysen gebildeten Skalen, wurden anhand von Reliabilitätskennwerten beurteilt: Cronbachs α sowie Split-Half-Reliabilitäten nach Spearman-Brown und Guttman. Hier wurden Reliabilitäten von mindestens .70 für neu konzipierte Skalen als zufriedenstellend bewertet (Clark-Carter, 1998; Kline, 2000). Die Überprüfung der Messgenauigkeit durch Reliabilitätskoeffizienten ist auch für die Güte weiterer multivariater Analysen bedeutsam. Denn in Regressionsanalysen führen messfehlerbehaftete Prädiktoren zu einer Unterschätzung des Regressionskoeffizienten. Bereits bei einer Reliabilität von $r_{ii}=0.70$ werden die β -Koeffizienten mit 30 Prozent unterschätzt (vgl. Pedhazur, 1982).

Zusätzlich wurde die Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) berücksichtigt: Werte ab .80 sind sehr gut und Werte geringer als .50 inakzeptabel (Hair et al., 2006; Weiber & Mühlhaus, 2010).

Im Anhang C sind die Ergebnisse der Item- und Skalenanalysen der Gesamtstichprobe zum Vignettenexperiment zusammenfassend tabellarisch aufgeführt. Im Anschluss werden exemplarisch die für die Fragestellung zentralen Ergebnisse der Skalenanalysen beschrieben.

Organisationale Gerechtigkeit

Die Skala zur Messung organisationaler Gerechtigkeit umfasst sechs Items des Messinstruments von Müller et al. (2011). Die empirische Untersuchung bestätigt die a priori Dimensionierung, wonach ein Faktor angenommen wird. Folglich bildet die

Hauptachsenanalyse eine einfaktorielle Lösung mit einer aufgeklärten Itemgesamtvarianz von 63.25% (Kaiser-Guttman-Kriterium, Scree-Test-Kriterium). Für den Faktor „organisationale Gerechtigkeit“ ergeben die Reliabilitätsanalysen (siehe Tabelle C.1 und C.2 im Anhang C) sehr gute Kennwerte von $\alpha=.91$ und sprechen damit für die Güte der verwendeten Skala. Der Faktor „*organisationale Gerechtigkeit*“ wird aus folgenden Facetten gebildet: Belohnungen (Lohn und Gehalt) werden im Unternehmen gerecht verteilt; jedes Unternehmensmitglied bekommt, worauf es Anspruch hat; Prozesse bei Entscheidungen sind gerecht; Entscheidungen werden fair gefällt; zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten herrscht ein fairer Umgang und die Verhaltensregeln des fairen Miteinanders („Fair Play“) werden eingehalten.

Bezahlung

Die Skala zur Messung der Bezahlung besteht aus fünf Items. Davon messen vier Items indirekt und ein Item direkt die Zufriedenheit mit der Bezahlung. Die einfaktorielle Lösung klärt 73.74% der Itemgesamtvarianz auf (Kaiser-Guttman-Kriterium, Scree-Test-Kriterium). Für die Güte der verwendeten Skala sprechen sehr gute Reliabilitätskennwerte von über $\alpha=.96$ (siehe Tabelle C.3 im Anhang C). Lediglich das Item bezahl3 („... entspricht die Bezahlung Ihren Arbeitsaufgaben?“) wird im Faktor „Bezahlung“ wegen der zu hohen Streuung nicht berücksichtigt, womit sich ebenfalls die Reliabilitätskennwerte verbessern. Der Faktor „*Bezahlung*“ repräsentiert die den Kenntnissen, Erfahrungen und Arbeitsanforderungen entsprechende Bezahlung bzw. insgesamt ein hohes Gehalt für die Arbeit.

Emotionen

Die erlebten Emotionen messen 15 Items. Die Hauptachsenanalyse generiert – wie erwartet – eine dreifaktorielle Lösung, die 65.00 % der Itemgesamtvarianz aufklärt. Mit Kennwerten zwischen $\alpha=.71$ und $\alpha=.90$ ergeben die Reliabilitätsanalysen zufriedenstellende bis sehr gute Ergebnisse und bestätigen die Güte der Skala (vgl. Tabelle C.4 im Anhang C).

Der Faktor „*negativ erlebte Emotionen*“ repräsentiert die Emotionen Empörung, Ärger, Wut und dem Gefühl „sauer“ zu sein sowie Enttäuschung. Die Emotionen Hilflosigkeit, Angst, Verzweiflung, Demütigung und Resignation bilden den Faktor „*ambivalent erlebte Emotionen*“. In den Faktor „*positiv erlebte Emotionen*“ gehen die Items Dankbarkeit, Freude, Zufriedenheit, Verständnis und Hoffnung ein.

Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten

Die Engagementbereitschaften werden in Anlehnung an die Dimensionen von Staufenbiel und Hartz (2000) mit insgesamt 19 Items operationalisiert. Davon messen elf Items die Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen, acht Items messen die Engagementbereitschaft am eigenen Arbeitsplatz.

In der Hauptachsenanalyse (Kaiser-Guttman-Kriteriums und Scree-Test-Kriterium) wird eine vierfaktorielle Lösung generiert. Die vierfaktorielle Lösung klärt 60.00% der Itemgesamtvarianz auf. Die Reliabilitätsanalysen ergeben für alle vier Faktoren Werte zwischen $\alpha=.74$ bis $\alpha=.92$ und sprechen somit für die Güte der verwendeten Skalen (vgl. Tabelle C.5 im Anhang C).

Der Faktor „*Eigeninitiative*“ wird aus folgenden Facetten gebildet: die Initiative zu ergreifen, um wirtschaftliche Probleme des Unternehmens zu überwinden und das Unternehmen vor möglichen wirtschaftlichen Problemen zu schützen, sowie sich dafür einzusetzen, dass das Unternehmen finanziell erfolgreich ist, Arbeitsprozesse optimiert werden, Arbeitsplätze im Unternehmen sicher sind und das Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig ist. Wichtige Informationen im Unternehmen rasch und effizient zu verbreiten und effiziente Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen zu fördern, stellen den Faktor „*Informationen*“ dar. Folglich zeigen die Faktorenanalysen unter kontrollierten quasi-experimentellen Bedingungen (Vignettenstudie), dass sich eine Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen in die Faktoren „*Eigeninitiative*“ und „*Informationen*“ teilt.

Die Items „eigene Interessen auch einmal zugunsten der Arbeit zurückzustellen (z.B. auf Freizeit verzichten oder Krankheiten ignorieren)“, „über die bestehenden Anforderungen in meinem Arbeitsvertrag hinaus zu arbeiten (z.B. unbezahlte Überstunden) und „Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, wenn dies der Erfüllung meiner Arbeitsziele dient“ bilden den Faktor „*Freiwillige Mehrarbeit*“. Der Faktor „*Arbeitsqualität*“ wird aus folgenden Parametern gebildet: Arbeitsverpflichtungen sehr ernst zu nehmen, Aufgaben besonders effizient zu erledigen und bestmöglich zu erfüllen, sowie Kollegen zu unterstützen. Im experimentellen Vignettendesign bilden die Faktoren „*Arbeitsqualität*“ und „*freiwillige Mehrarbeit*“ gemeinsam die Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz ab.

Die Schädigungsabsichten werden in Anlehnung an Nerdinger (2008) sowie Marcus und Schuler (2004) mit 18 Items operationalisiert. Acht Items messen die Schädigungsabsichten

bezogen auf das Unternehmen. Weitere zehn Items erfassen die Schädigungsabsichten am eigenen Arbeitsplatz.

Zunächst wird unter Anwendung des Kaiser-Guttman-Kriteriums eine dreifaktorielle Lösung in der Hauptachsenanalyse generiert (42.08% aufgeklärte Itemgesamtvarianz). Bei Berücksichtigung des Scree-Test-Kriteriums und der aufgeklärten Varianzanteile ergibt sich jedoch eine zweifaktorielle Struktur, die 41.50% der Itemgesamtvarianz aufklärt. Nachdem die Reliabilitätsanalysen für den 3. Faktor mit Werten um $\alpha=.58$ äußerst unbefriedigende Ergebnisse liefern, wird die zweifaktorielle Lösung gewählt. Die Reliabilitätsanalysen der zweifaktoriellen Lösung bestätigen mit guten Werten zwischen $\alpha=.85$ und $\alpha=.90$ die Güte der Skalen (vgl. Tabelle C.6, Anhang C). Entgegen der a priori Dimensionierung bestätigen die Faktorenanalysen der Vignettenstudie somit nicht die Trennung von Schädigungsabsichten bezogen auf das Unternehmen und den eigenen Arbeitsplatz (vgl. Abschnitt 4.2.2 zur Fragebogenstudie).

Der Faktor „*Schädigungsabsicht*“ wird u.a. aus folgenden Items gebildet: die Arbeitsqualität zu reduzieren; in Kauf zu nehmen, dass das Verhalten negative Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat; Pflichten bei der Arbeit zu vernachlässigen; vermehrt private Angelegenheiten während der Arbeitszeit zu erledigen; öfter mal der Arbeit fernzubleiben bzw. die Arbeitszeit zu reduzieren; nur noch „Dienst nach Vorschrift“ zu machen; Probleme innerhalb des Unternehmens zu ignorieren; in Kauf zu nehmen, dass das Verhalten einen schlechten Einfluss auf Unternehmensklima und Unternehmensimage hat; wichtige Informationen zurückzuhalten; sowie Neuerungen oder Veränderungen zu blockieren. Die Bereitschaften einen anderen Arbeitgeber bzw. Alternativen zur jetzigen Tätigkeit zu suchen, gehen in den Faktor „*Fluktuationsabsicht*“ ein.

Soziale Erwünschtheit

Die Messung sozial erwünschter Antworttendenzen erfolgt mittels der SDS-17 (Stöber, 2001). Folgt man der a priori-Dimensionierung der Skala bzw. dem Screeplot-Kriterium und erzwingt einen Faktor in der Faktorenanalyse würden lediglich vier der 14 Items mit angemessener Faktorladung in den Faktor „soziale Erwünschtheit“ eingehen. Entsprechend ergeben die Reliabilitätsanalysen für die Skala über aller 14 Items lediglich unbefriedigende Werte von $\alpha=.58$. Dabei erklärt der Faktor „*Soziale Erwünschtheit*“ lediglich 11.70% der Itemgesamtvarianz. Ebenfalls ist die Stichprobeneignung mit $KMO=.67$ unbefriedigend. Folglich ist die Güte der verwendeten Skala unzureichend (vgl. Tabelle C.7 im Anhang C).

Insgesamt führen die Item und Skalenanalysen der Vignettenstudie zu zufriedenstellenden Ergebnissen und bestätigen somit die inhaltliche und formale Konzeption der Skalen und Items des Vignettenexperiments. Eine Ausnahme bildet die Skala zur Messung sozial erwünschten Antwortverhaltens, was in den weiteren Analysen berücksichtigt wird.

Überprüfung der Manipulation

Ein wichtiger Hinweis für die Validität der Vignettenstudie ist die Frage, ob die vier Vignettenvarianten hinsichtlich der unabhängigen Variablen Bezahlung und Verfahrensgerechtigkeit von den Versuchsteilnehmern unterschiedlich wahrgenommen werden. Daher wird die Manipulation durch t -Tests für unabhängige Stichproben überprüft.

Die Einschätzung der Bezahlung auf einer sechsstufigen Antwortskala von 1= „überhaupt nicht“ bis 6= „in sehr großem Ausmaß“ liegt in der Gesamtstichprobe bei einem Mittelwert von $M=3.02$ ($SD=1.50$). In den Varianten „Bezahlung hoch“ wird die Bezahlung mit einem Mittelwert von $M=4.07$ ($SD=1.24$) deutlich höher eingeschätzt, als in den Varianten „Bezahlung niedrig“ ($M=1.96$, $SD=.86$, vgl. Tabelle D.4 im Anhang D). Der t -Test für unabhängige Stichproben ($t_{(df=154)}=12.22$, $p_{(zweiseitig)}<.01$, $d=1.98$) bestätigt mit signifikanten Unterschieden hoher Effektstärke (vgl. Bortz & Döring, 2006) die gelungene Manipulation der unabhängigen Variable Bezahlung.

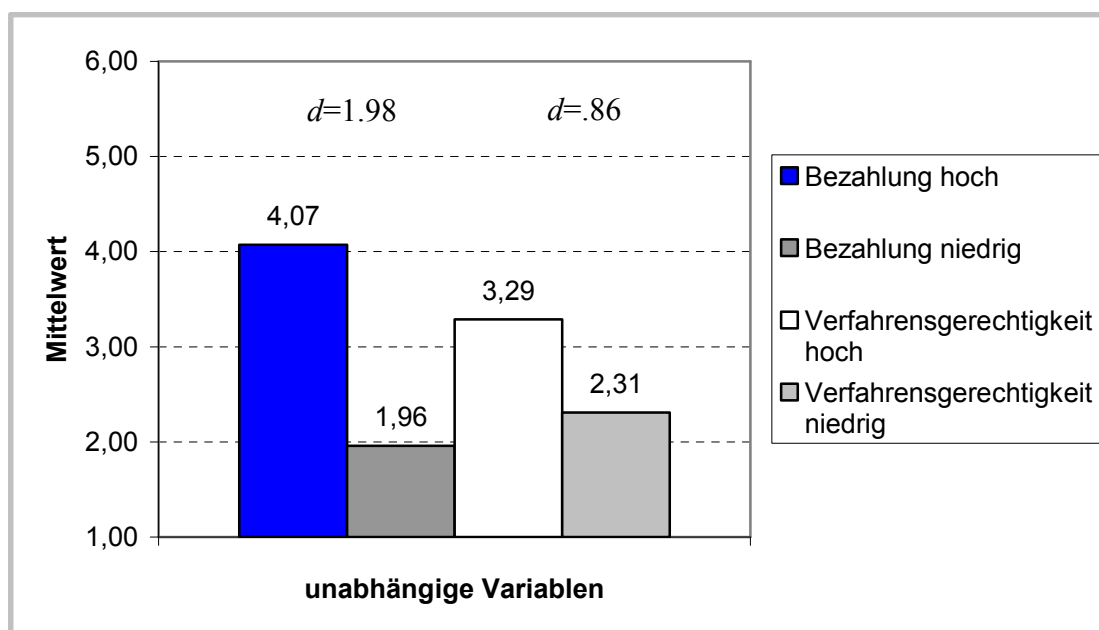


Abbildung 4.2: Manipulation der unabhängigen Variablen Bezahlung und Verfahrensgerechtigkeit.

Die Bewertung der Verfahrensgerechtigkeit erfolgte ebenfalls auf einer sechsstufigen Antwortskala von 1= „überhaupt nicht“ bis 6= „in sehr großem Ausmaß“. Die Verfahrensgerechtigkeit liegt in der Gesamtstichprobe bei einem Mittelwert von $M=2.79$ ($SD=1.25$). In den Varianten „Verfahrensgerechtigkeit hoch“ wird die Verfahrensgerechtigkeit mit einem Mittelwert von $M=3.29$ ($SD=1.29$) höher eingeschätzt, als in den Varianten „Verfahrensgerechtigkeit niedrig“ ($M=2.31$, $SD=1.01$, vgl. Tabelle D.5 im Anhang D). Folglich ergibt der t -Test für unabhängige Stichproben signifikante Unterschiede ($t_{(df=154)}=5.18$, $p_{(zweiseitig)}<.01$, $d=.86$) für die beiden Stufen der unabhängigen Variable mittlerer Effektstärke (Bortz & Döring, 2006; vgl. Tabelle D.5).

Die Ergebnisse der t -Tests für unabhängige Stichproben sprechen für die gelungene Manipulation der unabhängigen Variablen, wie auch Abbildung 4.2 veranschaulicht.

4.1.3 Qualität der Vignettenstudie

Die Bewertung der Qualität der Vignettenstudie und der verwendeten Messinstrumente erfolgt nun anhand der psychologischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität.

In dem Vignettenexperiment ist die *Objektivität* sowohl hinsichtlich der Durchführung als auch der Auswertung gegeben. Der standardisierte Fragebogen mit standardisierter Instruktion gewährleistet ein hohes Maß an Durchführungsobjektivität. Zudem begünstigt das experimentelle Vorgehen (Randomisierung, Konstanthalten bzw. Kontrolle von Störgrößen) die Objektivität. Einflüsse von Störvariablen wurden durch die Erfassung von Kontrollvariablen erhoben. Das mit der sechsstufigen Likert-Skalierung vorgegebene Antwortformat stellt die Auswertungsobjektivität sicher. Insgesamt ist von einer objektiven Untersuchung auszugehen, was Voraussetzung für die im Weiteren diskutierten Kriterien Reliabilität und Validität ist (vgl. Bortz, 2005; Lienert, 1989).

Die in der vorliegenden Untersuchung aggregierten Skalen besitzen insgesamt zufriedenstellende bis hohe *Reliabilitätskennwerte* (Tabelle D.2 in Anhang D). Lediglich die Skala zur Messung sozial erwünschten Antwortverhaltens bildet eine Ausnahme. Die statistischen Kennwerte zur Beurteilung der Skalenqualität (Mittelwert, Streuung und Trennschärfe) weisen ebenfalls gute Skaleneigenschaften nach.

Neben Reliabilität und Objektivität einer Untersuchung gilt die *Validität* als das wichtigste Beurteilungskriterium für die Qualität einer Untersuchung. Die Validität ist für die Vignettenstudie sowohl für die Messinstrumente, als auch für die Vignettenmanipulation (vgl.

Abschnitt 4.1.2) zu betrachten. Folgende Validitätsarten gilt es zu berücksichtigen: Augenschein-, Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität. Zusätzlich müssen im Sinne einer validen Messung auch Tendenzen zu sozial erwünschtem Antwortverhalten ausgeschlossen werden.

Die *Augenschein- und Inhaltsvalidität* werden in der beschriebenen Untersuchung dadurch sichergestellt, dass die Konstruktion der Vignetten und der Skalen der Messinstrumente theoriegeleitet durchgeführt wurden. Zusätzlich wurden Augenschein- und Inhaltsvalidität durch Expertenbefragungen im Vorfeld der Studie sichergestellt. Im Sinne der *kriteriumsbezogenen Validität* als Übereinstimmung eines Testergebnisses mit einem korrespondierenden (Außen-)Kriterium (Bortz & Döring, 2006) wurde für das Vignettenexperiment die Manipulation der unabhängigen Variablen überprüft. Die Ergebnisse wurden im vorangestellten Abschnitt 4.1.2 berichtet und sprechen für die Kriteriumsvalidität der Untersuchung. Wie Bortz und Döring (2006) berichten, können Kriteriumsvalidität und Konstruktvalidität oftmals nicht quantifiziert bzw. geprüft werden. Das trifft in Teilen auch auf die vorliegende Untersuchung zu. Nichts desto trotz bestätigen die Faktorenanalysen in weiten Teilen die Konstruktvalidität der gewählten Variablen. Zudem konnten die Faktorenanalysen die diskriminante Validität für die a priori Dimensionierung der gewählten Variablen weitestgehend bestätigen. Sowohl konvergente als auch diskriminante Validität sind Voraussetzung einer guten Konstruktvalidität (Bortz & Döring, 2006). Somit ist die Konstruktvalidität der Faktoren zusätzlich durch die bestätigte diskriminante Validität gestützt.

Die *Tendenz zur sozialen Erwünschtheit* wurde, wie vorab beschrieben, geprüft. Es wurden die genannten Maßnahmen getroffen, um sozial erwünschtes Antwortverhalten zu reduzieren (Bortz, 2005) bzw. mit einer Skala zu erfassen (SDS 17, Stöber, 2001). Insbesondere die Engagementbereitschaften und erlebten Emotionen stehen im Verdacht, durch gesellschaftliche Normen beeinflusst zu sein. Die Ergebnisse der korrelativen Analysen (siehe Tabelle E-3 in Anhang E) zeigen keine inhaltlich bedeutsamen Zusammenhänge zwischen sozialer Erwünschtheit und den Variablen. Lediglich für weitere Kontrollvariablen (Geschlecht, Berufserfahrung und Führungserfahrung) konnten Zusammenhänge mit sozialer Erwünschtheit gefunden werden (vgl. Tabelle E.1 in Anhang E). Allerdings werden die Ergebnisse durch die unzureichende Güte der verwendeten Skala eingeschränkt.

In der Summe sprechen die verschiedenen Analysen für eine valide experimentelle Manipulation der unabhängigen Variablen sowie Validität, Reliabilität und Objektivität der Vignettenstudie.

4.1.4 Messinstrumente, Datenerhebung und Stichprobe der Interviewstudie

Im Juli und August 2009 wurden fünf deutsche Arbeitnehmerinnen und fünf deutsche Arbeitnehmer im Alter von 32 bis 62 Jahren ($M=41.70$, $SD=8.30$) zu ihrem Werteerleben im privaten und beruflichen Alltag mittels halbstrukturierter Interviews befragt (vgl. Anhang B).

1. Was glauben Sie persönlich, welchen Einfluss Werte auf Ihr Verhalten in der Arbeit haben?
2. Welche Werte sind Ihnen persönlich im Arbeitsleben wichtig? Wie würden Sie diese Werte priorisieren? Welcher Wert ist am wichtigsten in Ihrem Arbeitsleben, welche Werte sind weniger wichtig?
3. Welche Werte sind für das Unternehmen, in dem Sie arbeiten wichtig? In welcher Rangfolge würden Sie diese Werte bringen?
4. Welche Werte sind im privaten Kontext für Sie relevant? Welcher Wert ist am wichtigsten in Ihrem Privatleben, welche Werte sind weniger wichtig?
5. Gibt es für Sie Unterschiede in der Bedeutung von Werten, wenn Sie zwischen privatem und beruflichem Kontext vergleichen?
6. In welcher Form tragen Sie Verantwortung in Ihrer beruflichen Tätigkeit?
7. Was glauben Sie, was - über die von Ihnen genannten Werte hinaus - in der heutigen Arbeitswelt das Handeln von Menschen antreibt? Welche Werte sind da noch wichtig?
8. In wiefern sind folgende Werte für Sie bedeutsam?: Arbeitszufriedenheit, Bezahlung, Engagement, Vertrauen, Verantwortung, Gerechtigkeit, Selbstverwirklichung, Selbstoptimierung, vollständige Aufgaben, Identifikation, Handlungsspielraum und Autonomie, Eigeninteressen verwirklichen, das Wohl der Anderen

Abbildung 4.3: Fragen der halbstrukturierten Interviews.

Nach einer einleitenden Instruktion wurden zunächst einige personenbezogene Daten im Sinne von Kontrollvariablen (wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Bildungsstand, Berufserfahrung u.a.) erfasst. Anschließend beantworteten die Probanden die in Abbildung 4.3 dargestellten offenen Fragen des Interviews.

Die Antworten der Probanden wurden auf einem Fragebogen von der Interviewerin dokumentiert. Die Datenauswertung erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2008). Dabei diente das Werte-Modell von Schwartz (1992; s.a. Kapitel 2.1) als Klassifikationsschema für die Antworten der Probanden. Zunächst visualisierten individuelle Profile jeweils die beruflichen und privaten Wertorientierungen für jeden Probanden. Anschließend wurden die Häufigkeiten der genannten Werte und Werteklassen für den privaten und beruflichen Kontext über alle Versuchspersonen hinweg ermittelt.

In der *Stichprobe* sind die Merkmale Familienstand und Kinder ausgewogen verteilt (vgl. Tabelle D.13.1, Anhang D). Der Bildungsstatus ist mit 90 Prozent Abitur sehr hoch. Die Befragten arbeiten vorwiegend als Angestellte in Unternehmen sehr heterogener Größe (26-58000 Mitarbeiter). Die Stichprobe wird durch folgende Berufsgruppen vertreten: eine Betriebswirtin, drei Diplom-Ingenieure, zwei Bankkauffrauen, eine Diplom-Technikübersetzerin, eine Verkaufsmanagerin sowie ein Projektleiter Softwareentwicklung und ein Speditionskaufmann. Daher sind die Branchen Grundstücks- und Wohnungswesen, Bildungswesen, Automobilindustrie und Automobilzulieferindustrie, Kreditgewerbe, Werbung/Medien, IT-Dienstleistung und Speditionsdienstleistung vertreten.

Die Probanden beschreiben sich als berufserfahren ($M=4.80$, $SD=.42$; Skalenmittelwert 3.5). Ihre Führungserfahrung berichten sie als niedrig bis hoch ($M=3.10$, $SD=1.10$). Das finanzielle Einkommen wird als durchschnittlich bis hoch bewertet ($M=4.00$, $SD=.47$). Die Befragten haben kaum Erfahrung mit Personalabbau ($M=2.20$, $SD=1.32$). Die Gewinnentwicklung der Unternehmen, für die die Befragten arbeiten, wird sehr unterschiedlich bewertet und streut von eher niedrig bis sehr hoch ($M=3.80$, $SD=1.03$). Auch die Betroffenheit von der Finanzkrise wird sehr heterogen erlebt. Während sich einige Befragte als sehr niedrig von der Finanzkrise betroffen beschreiben, berichten andere Probanden eine sehr hohe Betroffenheit ($M=3.00$, $SD=1.33$). Insgesamt scheint diese kleine Stichprobe für die Fragestellungen der Interviewstudie geeignet, wenngleich das Bildungsniveau vergleichsweise hoch ist (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009a, b)

4.1.5 Qualität der Interviewstudie

Objektivität, Validität und *Reliabilität* der Interviewstudie wurde durch vorab durchgeführte Experteninterviews und das modellgeleitete Vorgehen bei der Konzeption und Auswertung der Studie erhöht.

Letztlich ist diese Studie fast ausschließlich qualitativ angelegt. Zur Verbesserung der Testgütekriterien sind mehrere Datenauswerter sinnvoll (Interraterreliabilität, Bortz, 2005), was an dieser Stelle aus Kapazitätsgründen nicht geleistet werden konnte. Dennoch wurde die Validität durch die modellgeleitete Auswertung der Antworten sichergestellt (Klassifikationsschema Schwarz-Modell, 1992). Einschränkend ist dabei festzuhalten, dass das Modell von Schwartz (1992) die Werte selbst zu unspezifisch definiert, so dass mehrere Rater möglicherweise die Aussagen unterschiedlich klassifizieren würden. In der Folge ist die Auswertungsobjektivität reduziert.

Für die berichtete Interviewstudie wurde das ökonomischere Vorgehen mit Papier und Bleistift gewählt, auch wenn neben einer schriftlichen Dokumentation der Antworten videogestützte Techniken hilfreich sind. Denn im Mittelpunkt dieser Studie steht die weitere Hypothesengenerierung für die anschließende Fragebogenstudie.

Insbesondere in einer persönlichen Befragung, sind *sozial erwünschte Antworttendenzen* nicht auszuschließen, weshalb diese Antworttendenzen durch geeignete Maßnahmen reduziert wurden (vgl. Bortz, 2005). Entsprechend wurde den Probanden bereits in der Instruktion absolute Anonymität zugesichert und sie wurden explizit zu ehrlichem Antwortverhalten aufgefordert. Zusätzlich wies die Interviewerin die Versuchspersonen darauf hin, dass es bei der Befragung keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Zudem waren möglichst neutrale und offene Frageformulierungen gewählt. Auf eine Kontrolle sozial erwünschten Antwortverhaltens mittels sogenannter Lügenskalen (Stöber, 2001) wurde aus ökonomischen Gründen verzichtet. Auch die unbefriedigenden Reliabilitätskennwerte der Skalen zu sozial erwünschten Antworttendenzen (vgl. 4.1.2, 4.1.3; s.a. Brok, 2008) sprechen für dieses Vorgehen.

Die Qualität der Interviewstudie wird insgesamt als ausreichend bewertet.

4.2 Fragebogenstudie

Im Frühjahr 2010 wurde zur weiteren Überprüfung des gerechtigkeitspsychologischen Modells zur Vorhersage der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten eine Online-Fragebogenstudie durchgeführt.

4.2.1 Messinstrumente, Datenerhebung und Stichprobe der Fragebogenstudie

Der Online-Fragebogen bestand insgesamt aus 18 Abschnitten (vgl. Anhang B). Zunächst wurden eine allgemeine Instruktion zum Fragebogen gegeben und demographische Variablen sowie Kontrollvariablen erfasst.

Im Weiteren erfolgte die Messung der Engagementbereitschaften bezogen auf das Unternehmen und am eigenen Arbeitsplatz sowie der Schädigungsabsichten bezogen auf das Unternehmen sowie am eigenen Arbeitsplatz. Nach der Beurteilung des tatsächlich in der Arbeit gezeigten Verhaltens wurden privat und beruflich bedeutsame persönliche Werte erhoben. Anschließend folgten die Bezahlung für die Arbeit, arbeitsstrukturelle Merkmale der Tätigkeit, organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, Identifikation, Verantwortung und erlebte Emotionen. Abschließend wurde mit der SDS-17 (Stöber, 2001) die Tendenz zu sozial erwünschten Antwortverhalten kontrolliert.

Am Ende des Fragebogens war den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, den Internet-Link zur Online-Befragung an Bekannte weiterzuleiten. Ebenfalls war eine Emailadresse für mögliche Rückmeldungen angegeben.

Alle Variablen der Untersuchung wurden durch mehrere Items operationalisiert und auf einer sechs-stufigen Likert- Skala gemessen (s.a. Abschnitt 4.1.1 zur Vignettenstudie).

Um *Tendenzen zu sozial erwünschtem Antwortverhalten* entgegenzuwirken, wurden zusätzlich zur genannten Kontrollskala (SDS-17, Stöber, 2001) verschiedene Techniken zur Reduktion und Vermeidung von sozial erwünschtem Antwortverhalten verwendet (vgl. 4.1.1).

Die *Datenerhebung* erfolgte im Zeitraum Januar bis April 2010 als Online-Befragung und konnte auf der Internetseite der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (<http://www1.ku-eichstaett.de/PPF/PsychologieIII/umfragen/index.php>) abgerufen werden. Zur Rekrutierung von Versuchspersonen wurde per Email zur Teilnahme an der Online-Befragung aufgerufen. Ebenso wurden Hinweise in Newslettern der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und der Alumni-Vereine platziert. Die direkte Weiterleitung über Niederlassungen von IHKs sowie anderen öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen

wurde zwar angefragt, konnte aber leider aus innerbetrieblichen Gründen nicht unterstützt werden. Die Erhebung erfolgte anonym.

Die *Zielstichprobe* sind erwerbstätige deutsche Bürgerinnen und Bürger. Insgesamt können 205 *Fragebögen* zur Auswertung der Daten der Fragebogenstudie verwendet werden. Dabei deuten die deskriptiven Analysen auf eine sehr heterogene Stichprobe hin. Einen Überblick über die Stichprobenmerkmale gibt Tabelle D.14 im Anhang D.

In der Stichprobe ist die Geschlechterverteilung unausgewogen zu Lasten der männlichen Versuchsteilnehmer (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009a, b). So sind 40 Prozent der Befragten Männer und 60 Prozent Frauen. Das Durchschnittsalter der Befragten ist im Vergleich zur Population deutscher Erwerbstätiger gering (Statistisches Bundesamt, 2009a, b) und reicht von 18 bis 61 Jahren ($M=35.02$; $SD=8.81$). Zudem kennzeichnet ein vergleichsweise hohes Bildungsniveau mit 78 Prozent Abitur oder höherem Bildungsabschluss diese Stichprobe. Die Merkmale Familienstand und Kinder sind hingegen ausgewogen verteilt (s.a. Tabelle D.14 im Anhang D; vgl. Statistisches Bundesamt, 2009a, b).

Die Studienteilnehmer sind zu 92 Prozent erwerbstätig. In kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU, vgl. Europäische Gemeinschaften, 2006) arbeiten 40 Prozent der Befragten. Weitere 51 Prozent arbeiten in Großunternehmen und zwei Prozent sind selbstständig tätig. Für 12 Probanden fehlen die Angaben zur Unternehmensgröße. Zusätzlich geben 35 Prozent der Befragten an, im öffentlichen Dienst beschäftigt zu sein.

In der Stichprobe sind alle Branchen vertreten. Schwerpunkte bilden: Bildungs- und Erziehungswesen, Fahrzeugbau/Maschinenbau und Handel, Verkehr sowie Dienstleistungsbereich. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit ist bei einem Range von 44 Jahren durchaus heterogen und liegt im Schnitt bei sieben bis acht Jahren ($M=7.63$, $SD=7.48$, $MD=5.00$).

Die Berufserfahrung ($M=4.28$, $SD=1.35$) ist in der Stichprobe ausgehend von einem Skalenmittelwert von 3.5 hoch, während die Führungserfahrung leicht unterdurchschnittlich ist ($M=2.81$, $SD=1.32$). Das Einkommen im Haushalt wird von den Befragten als durchschnittlich angegeben ($M=3.42$, $SD=1.24$).

Die Erfahrungen mit Personalabbau ($M=1.59$, $SD=1.32$) und die Betroffenheit von der Finanzkrise ($M=2.24$, $SD=1.32$) werden von den Versuchspersonen als eher gering bewertet. Demgegenüber ist die Bedeutung von Work-Life-Balance in der Stichprobe sehr hoch ($M=5.04$, $SD=1.10$).

Die Stichprobenmerkmale sind vor dem Hintergrund der Rekrutierung via Email zu erklären (vgl. Batinic & Bosnjak, 2000). Eine Repräsentativität der Stichprobe für die deutsche Bevölkerung ist nicht notwendig, da der Untersuchungskontext ohnehin auf Organisationen eingeschränkt ist. Um interferenzstatistisch gültige Schlüsse ziehen zu können, ist eine statistische Repräsentativität notwendig (vgl. Bortz & Döring, 2006). Die Varianz der Urteile deutscher Arbeitnehmer wird durch die Item- und Skalenkonstruktion gewährleistet. Dennoch sind auch die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung im Hinblick auf die beschriebenen Stichprobenmerkmale vorsichtig zu interpretieren.

4.2.2 Item- und Skalenanalysen der Fragebogenstudie

Die verwendeten Skalen zur Messung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten, organisationaler Gerechtigkeit, Vertrauen, Arbeitszufriedenheit und erlebter Emotionen wurden bereits in anderen Studien bzw. auch in den beschriebenen Voruntersuchungen verwendet und validiert (vgl. Brok, 2008; Jiranek, 2009; Müller et al., 2011; Sirrenberg, 2008). Die Skalen zum tatsächlich gezeigten Verhalten in der Arbeit, zur Erfassung privat und beruflich bedeutsamer Werte, Bezahlung, Arbeitsstrukturmerkmale sowie Identifikation und Verantwortung wurden für die Untersuchung neu konzipiert. Daher wird an dieser Stelle die Güte der verwendeten Items und Skalen anhand der Ergebnisse der Item- und Skalenanalysen dargestellt. Das methodische Vorgehen der Faktorenanalysen wurde bereits im Abschnitt 4.1.2 beschrieben. Die Ergebnisse der Item- und Skalenanalysen zur Fragebogenstudie sind ebenfalls im Anhang C tabellarisch zusammengefasst. Im Folgenden werden wiederum exemplarisch, die für die Fragestellungen zentralen Ergebnisse der Skalenanalysen beschrieben.

Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten

Die Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten wurden analog zur Vignettenstudie operationalisiert (vgl. Abschnitt 4.1.2). Insgesamt messen zwei Skalen mit 15 Items die Engagementbereitschaften und weitere zwei Skalen mit 18 Items die Schädigungsabsichten. Von diesen 33 Items können nach Analyse der Itemkennwerte 13 Items wegen unbefriedigender Itemkennwerte (unzureichende Varianz und Boden- bzw. Deckeneffekte) nicht in den Faktorenanalysen berücksichtigt werden (vgl. Tabelle C.8 Anhang C). Auch dadurch ergibt sich, im Vergleich zur experimentellen Vignettenstudie, eine leicht andere faktorielle Struktur.

Entsprechend der a priori Dimensionierung ergibt die Hauptachsenanalyse mit „Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen“, „Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz“, „Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen“, „Schädigungsabsicht bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz“ und „Fluktuationsabsicht“ eine fünffaktorielle Struktur. Mit guten Reliabilitätskennwerten um $\alpha=0.80$ klärt diese fünffaktorielle Lösung 53.11% der Itemgesamtvarianz auf.

Der Faktor „*Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen*“ wird aus den folgenden Bereitschaften gebildet: die Initiative zu ergreifen, um wirtschaftliche Probleme des Unternehmens zu überwinden bzw. das Unternehmen vor möglichen wirtschaftlichen Problemen zu schützen und sich dafür einzusetzen, dass das Unternehmen finanziell erfolgreich ist, sowie sich dafür einzusetzen, dass Arbeitsplätze im Unternehmen sicher sind.

Die Bereitschaften, Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, wenn dies der Erfüllung meiner Arbeitsziele dient; über die bestehenden Anforderungen in meinem Arbeitsvertrag hinaus zu arbeiten (z.B. unbezahlte Überstunden) und eigene Interessen auch einmal zugunsten der Arbeit zurückzustellen (z.B. auf Freizeit verzichten oder Krankheiten ignorieren), bilden den Faktor „*Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz*“.

Die Facetten, sich bei der Verbreitung wichtiger Informationen eher zurückzuhalten; Abläufe so hinzunehmen wie sie sind und auf Verbesserungsvorschläge zu verzichten; Neuerungen oder Veränderungen eher zu blockieren, um zusätzlichen Aufwand zu vermeiden und die Verfolgung ökonomischer Interessen anderen zu überlassen sowie in Kauf zu nehmen, dass das eigene Verhalten einen schlechten Einfluss auf das Klima im Unternehmen hat, repräsentieren den Faktor „*Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen*“.

Der Faktor „*Schädigungsabsicht bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz*“ setzt sich zusammen aus den Bereitschaften, die Arbeit zugunsten persönlicher Interessen zurückzustellen; durch längere Pausen oder früheres nach Hause gehen, die Arbeitszeit zu reduzieren; öfter mal der Arbeit fernzubleiben, wenn sich die Möglichkeit dazu bietet; vermehrt private Angelegenheiten während der Arbeitszeit zu erledigen und nur noch „Dienst nach Vorschrift“ zu machen.

Schließlich bilden die Bereitschaften, einen anderen Arbeitgeber zu suchen und nach Alternativen zur jetzigen Tätigkeit zu suchen den Faktor „*Fluktuationsabsicht*“.

Hinsichtlich der *Vergleichbarkeit der Daten* von Vignettenstudie und Fragebogenstudie bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass der Faktor „Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen“ äquivalent zum Faktor „Eigeninitiative“ in der Vignettenstudie ist.

Gleichzeitig entspricht die „Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz“ der „freiwilligen Mehrarbeit“ in der Vignettenstudie. Im Gegensatz zur quasi-experimentellen ersten Studie (Vignettenstudie) bestätigen die Faktorenanalysen zur Fragebogenstudie die a priori angenommene Differenzierung in „Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen“ und „Schädigungsabsicht bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz“. Sowohl die Daten der Vignettenstudie als auch die Fragebogenstudie bestätigen den Faktor „Fluktuationsabsicht“.

Bezahlung

Die Bezahlung für die Arbeit wurde wie schon in der Vignettenstudie durch fünf Items operationalisiert. Die Hauptachsenanalyse bestätigt eine einfaktorielle Struktur, die 75.08% der Itemgesamtvarianz aufklärt. Der Faktor „*Bezahlung*“ zeigt mit internen Konsistenzen zwischen $\alpha=.91$ und $\alpha=.94$ sehr gute Reliabilitätskennwerte (vgl. Anhang C, Tabelle C.9).

Merkmale der Arbeitsaufgabe

Die 17 Items zur Messung der Arbeitsstrukturmerkmale (sensu Hackman & Oldham, 1980; vgl. Anhang C, Tabelle C.10) ergeben, laut Scree-Test-Kriterium und der a priori Dimensionierung, eine dreifaktorielle Lösung mit 42.15% aufgeklärter Itemgesamtvarianz. Ebenfalls sprechen zufriedenstellende interne Konsistenzen von $\alpha=.75$ bis $\alpha=.83$ für die Güte der Skalen.

Die Merkmale Handlungsspielraum, abwechslungsreiche, sinnvolle, eigenverantwortliche und verantwortungsvolle Arbeit, Wissen einbringen und Neues lernen, selbstständige Planung der Arbeit und Einfluss darauf zu haben, welche Arbeit mir zugeteilt wird, bilden den Faktor „*Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit*“. Der Faktor „*Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit*“ repräsentiert die Facetten Rückmeldung über die Qualität und den Erfolg der Arbeit, am Ergebnis der Arbeit zu sehen, ob die Arbeit gut war oder nicht und Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe. Häufiger Zeitdruck und Unterbrechungen bei der Arbeit sowie die Wahrnehmung, die Arbeit sei oft anstrengend bilden den Faktor „*Arbeitsstress*“.

Gerechtigkeitserleben

Das Gerechtigkeitserleben wurde mittels sechs Items des Instruments von Müller et al. (2011) gemessen (vgl. 4.1.2). Entsprechend der Vorannahmen, wird in der Hauptachsenanalyse aus allen Items eine einfaktorielle Lösung generiert (vgl. Anhang C, Tabelle C.11). Bei einer internen Konsistenz von $\alpha=.87$ klärt diese Lösung 54.38% der Itemgesamtvarianz auf. Der Faktor „*organisationale Gerechtigkeit*“ repräsentiert die Dimensionen Verteilungs-, Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit. Werden zudem drei Faktoren in der Hauptachsenanalyse mit Varimax-Rotation erzwungen, trennen sich die Items klar in Verteilungs-, Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit (s.a. Anhang C, Tabelle C.12).

Vertrauen

Das erlebte Vertrauen wurde analog zur Vertrauenswürdigkeit nach Bews und Rossouw (2002) operationalisiert (vgl. Brok, 2008). Acht Items messen indirekt und zwei Items direkt das organisationale Vertrauen. Die Hauptachsenanalyse bestätigt die Eindimensionalität des Konstrukts. Die einfaktorielle Lösung klärt 63.95% der Itemgesamtvarianz auf. Die Reliabilitätskennwerte sind mit Werten von $\alpha=.91$ bis $\alpha=.95$ sehr gut (vgl. Anhang C, Tabelle C.13).

Zum einen bildet sich der Faktor „*Vertrauen*“ aus dem Vertrauen darauf, dass Vorgesetzte und Kollegen zu ihrem Wort stehen, loyal, anständig, zuverlässig, kooperativ, offen, fachlich kompetent und um das Wohl anderer besorgt sind. Zum anderen gehen auch das Vertrauen in Vorgesetzte und Kollegen sowie ein vertrauensvolles Miteinander im Unternehmen in den Faktor ein.

Arbeitszufriedenheit

Die Hauptachsenanalyse generiert über die sieben Items zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit (s.a. Wegge & Neuhaus, 2002; Brok, 2008) zunächst eine zweifaktorielle Lösung (Kaiser-Guttman-Kriterium), die 73.93% der Itemgesamtvarianz aufgeklärt. Entsprechend des Scree-Test-Kriterium und der a priori Dimensionierung wird die einfaktorielle Lösung mit 56.76% Itemgesamtvarianzaufklärung gewählt. Diese Entscheidung wird ebenfalls durch die guten Reliabilitätskennwerte von $\alpha=.85$ bis $\alpha=.88$ gestützt (vgl. Anhang C, Tabelle C.14).

Der Faktor „*Arbeitszufriedenheit*“ wird aus der Zufriedenheit mit der Arbeit, dem Arbeitsklima in der Abteilung, der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten, den Bedingungen am Arbeitsplatz sowie dem Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten gebildet.

Zusätzlich trennen sich die Konstrukte Bezahlung und Arbeitszufriedenheit in einer gemeinsamen Faktorenanalyse über die alle Items zur Bezahlung und Arbeitszufriedenheit klar.

Identifikation

Die zwölf Items zur Messung der Identifikation mit der Organisation (vgl. van Dick, 2004) laden in der Hauptachsenanalyse zunächst auf zwei Faktoren (Kaiser-Gutman-Kriterium). Da sowohl der Screeplot, als auch die a priori Dimensionierung für eine einfaktorielle Lösung sprechen, wird für die weiteren Analysen ein Faktor „Identifikation“ mit einer sehr guten internen Konsistenz von $\alpha=.92$ und einer aufgeklärten Itemgesamtvarianz von 50.27% gebildet.

Der Faktor „*Identifikation*“ beschreibt folgende Facetten: die Identifikation mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen, Stolz für das Unternehmen zu arbeiten, eine starke Verwurzelung im Unternehmen sowie die Wahrnehmung des Unternehmenserfolg als eigener Erfolg und die Weiterempfehlung des Unternehmens. Des Weiteren sind ein Interesse für die Zukunft des Unternehmens und was Andere über das Unternehmen denken, die Passung der eigenen Wertvorstellungen zu den Werten und Zielen des Unternehmens sowie das Erleben von Kritik am Unternehmen als persönliche Verletzung und ein Reden über das Unternehmen als „wir“ kennzeichnend für die Identifikation (vgl. Anhang C, Tabelle C.15).

Verantwortung

Zunächst ergibt die Hauptachsenanalyse über die neun Verantwortungsisems (sensu Rotter, 1967, s.a. Bierhoff, 2000; Bierhoff et al., 2005) eine dreifaktorielle Lösung. Entsprechend dem Scree-Test-Kriterium, wird die zweifaktorielle Lösung mit 43.11% Itemgesamtvarianzaufklärung gewählt (vgl. Anhang C, Tabelle C.16). Dafür sprechen auch die zufriedenstellenden internen Konsistenzen von $\alpha=.72$ bis $\alpha=.78$.

Folgende Items bilden den Faktor „*internale Verantwortungsattribution*“: „Ich bin voll und ganz verantwortlich für die Ergebnisse meiner Arbeit“, „Für den Erfolg meiner Arbeit bin nur ich verantwortlich“ und „Insgesamt bin ich für Vieles in meiner beruflichen Tätigkeit selber

verantwortlich“. Des Weiteren werden die Items „Der Erfolg meiner Arbeit oft wird durch andere Personen bestimmt“ und „Ich habe oft keine Kontrolle über die Ergebnisse meiner Arbeit“ zur Bildung des Faktors „internale Verantwortungsattribution“ rekodiert.

Die Items „Insgesamt sind andere Personen für die Erreichung der Unternehmensziele verantwortlich.“, „Der Erfolg des Unternehmens wird im Wesentlichen durch andere Personen bestimmt.“ und „Oft habe ich keine Kontrolle darüber, ob das Unternehmen erfolgreich ist.“ bilden den Faktor „*externale Verantwortungsattribution*“. Der Faktor „externale Verantwortungsattribution“ steht eher in Bezug zum Unternehmen, während der Faktor „internale Verantwortungsattribution“ stärker auf die eigene Arbeit rekurriert.

Erlebte Emotionen

Die positiv und negativ erlebten Emotionen werden mit 15 Items analog zur Vignettenstudie direkt gemessen (vgl. auch Brok, 2008). Wie schon in der Vignettenstudie generiert die Hauptachsenanalyse (Kaiser-Guttman-Kriterium) zunächst eine dreifaktorielle Lösung mit 58.11% erklärter Itemgesamtvarianz. Dennoch wird für die weiteren Analysen, im Gegensatz zur Vignettenstudie, die zweifaktorielle Lösung mit 51.87% Itemgesamtvarianzaufklärung gewählt. Der Screeplot und die Eindeutigkeit der Ladungen der Items auf den Faktoren „positiv erlebte Emotionen“ und „negativ erlebte Emotionen“ stützen diese Entscheidung (vgl. Anhang C, Tabelle C.17). Ebenfalls sprechen die internen Konsistenzen von $\alpha=.86$ bis $\alpha=.89$ für diese Entscheidung. Zumal zusätzlich die Ergebnislinien des Vignettenexperiments für die Differenzierung in positiv und negativ erlebte Emotionen sprechen (vgl. Kapitel 5.1.1).

Der Faktor „*negativ erlebte Emotionen*“ repräsentiert das Erleben von Ärger, Wut, Enttäuschung, Empörung, Resignation, Hilflosigkeit, Zweifel und Angst während der Arbeit. Im Gegensatz dazu bilden die Emotionen Freude, Zufriedenheit, Spaß, Stolz, Hoffnung sowie Vergnügen und Dankbarkeit den Faktor „*positiv erlebte Emotionen*“.

Privat und beruflich bedeutsame Werte

Die privat und beruflich bedeutsamen Werte wurden in Anlehnung an das Modell von Schwartz (1992) operationalisiert und mit jeweils 27 Werte-Items auf zwei Skalen gemessen. Dabei bewerten die Probanden zunächst die 27 Werte-Items darauf hin, wie wichtig diese Werte im Privatleben bzw. im Umgang mit Familie, Freunden und Bekannten sind.

Anschließend sind die gleichen Items für den beruflichen Kontext, d.h. im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden zu beurteilen.

Entsprechend der a priori Dimensionierung sollten alle Items auf vier Faktoren laden, wobei sich durch die Differenzierung in privaten und beruflichen Kontext lediglich unterschiedliche Ausprägungen der Bedeutsamkeit der Werte, nicht aber eine andere faktorielle Struktur ergeben sollte. Der Screeplot bestätigt eine vierfaktorielle Lösung, deren erklärte Itemgesamtvarianz 36.62% beträgt (vgl. Anhang C, Tabelle C.18). Die internen Konsistenzen der vier Faktoren sind mit Reliabilitäten zwischen $\alpha=.82$ und $\alpha=.89$ gut.

Auf den ersten Faktor „*Egozentrische Werte*“ laden die Items Erfolg, Leistung, Ehrgeiz, Geld sowie Autorität und Durchsetzungsvermögen beider Skalen zur Messung privat und beruflich bedeutsamer Werte. Der zweite Faktor „*universelle Werte*“ wird aus den Items offene Kommunikation und Transparenz, Vertrauen, Gerechtigkeit, Verantwortung sowie Respekt und Wertschätzung über die Skalen zur Messung privat und beruflich bedeutsamer Werte gebildet. Folgende privat und beruflich bedeutsame Werte repräsentieren den dritten Faktor „*Selbstbestimmungswerte*“: Abwechslung, Kreativität und Innovationsfreude, Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung, Offenheit für Neues und eigene Interessen verwirklichen. Der vierte Faktor „*Traditionswerte*“ bildet die Werte Harmonie, soziale und finanzielle Sicherheit, Spaß und Vergnügen, Zufriedenheit und Wohlbefinden, das Wohl der anderen fördern und Tradition ab.

Zusätzlich gibt es einige *Ausnahmen*, die die ursprünglichen Annahmen des Werte-Modells von Schwartz (1992) nicht stützen (vgl. Anhang C, Tabelle C.18). Aus erkenntnistheoretischen Gründen werden für die weiteren Faktorenanalysen getrennt nach privatem und beruflichem Kontext die Werte-Items Kompetenz, Engagement, Toleranz sowie Spaß und Zufriedenheit nicht berücksichtigt. Zudem sprechen unbefriedigende Itemkennwerte bzw. unzureichende Ladungen auf den Faktoren für dieses Vorgehen.

Die Faktorenanalysen über die Werte-Items gemessen für den *privaten Kontext* bestätigen die vierfaktorielle Lösung, welche 43.91% der Itemgesamtvarianz erklärt (vgl. Anhang C, Tabelle C.19). Der Faktor „Privat Egozentrische Werte“ zeigt eine gute interne Konsistenz von $\alpha=.85$. Die internen Konsistenzen für die weiteren Faktoren „Privat Universelle Werte“, „Privat Selbstbestimmungswerte“ und „Privat Traditionswerte“ sind mit Reliabilitäten von $\alpha=.70$ bis $\alpha=.79$ zufriedenstellend.

Die für den privaten Kontext gemessenen Items Leistung, Erfolg, Ehrgeiz, Geld, Autorität und Durchsetzungsvermögen sowie Anerkennung repräsentieren den Faktor „*Privat*

Egozentrische Werte“. Die Items Verantwortung, offene Kommunikation und Transparenz, Vertrauen, das Wohl der Anderen fördern, Gerechtigkeit sowie Respekt und Wertschätzung (im privaten Kontext) bilden den Faktor „*Privat Universelle Werte*“. Der Faktor „*Privat Selbstbestimmungswerte*“ wird aus den für den privaten Kontext gemessenen Werte-Items gebildet: Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung, Offenheit für Neues, Abwechslung, Kreativität und Innovationsfreude sowie meine eigenen Interessen verfolgen. Schließlich bilden die privaten Werte-Items soziale bzw. familiäre Sicherheit, Harmonie und finanzielle Sicherheit den Faktor „*Privat Traditionswerte*“.

Ebenso ergeben die Analysen zu den Werte-Items im *beruflichen Kontext* eine vierfaktorielle Lösung, welche 43.09% der Itemgesamtvarianz erklärt (vgl. Anhang C, Tabelle C.20). Die internen Konsistenzen für die Faktoren „Beruf Egozentrische Werte“, „Beruf Universelle Werte“ und „Beruf Selbstbestimmungswerte“ sind mit Reliabilitäten von $\alpha=.83$ bis $\alpha=.71$ ebenfalls zufriedenstellend. Lediglich der Faktor „Beruf Traditionswerte“ hat eine unbefriedigende interne Konsistenz ($\alpha=.58$).

Wie Tabelle C.21 in Anhang C veranschaulicht, gehen die gleichen Werte-Items in die beschriebenen Faktoren (differenziert nach privatem und beruflichem Kontext) ein. Lediglich die Höhe der Faktorladungen unterscheidet sich für die Werte nach privatem vs. beruflichem Kontext. Entsprechend ist die Reihenfolge der Items, die auf den jeweiligen Faktor laden, je nach Kontext unterschiedlich.

Verhalten

Zur Validierung der Bereitschaftsmaße operationalisieren sechs Items direkt aktives Verhalten über das durch die Stelle geforderte Maß hinaus und passives Verhalten bzw. Rückzug. Die Hauptachsenanalyse berechnet (Kaiser-Gutman- und Scree-Test-Kriterium) eine zweifaktorielle Lösung, die 52.58% der Itemgesamtvarianz erklärt. Allerdings sind die Reliabilitätskoeffizienten für diese Faktoren mit $\alpha=.48$ bis $\alpha=.56$ äußerst unbefriedigend (s.a. Tabelle C.22, Anhang C). Somit ist die Güte der Skala unzureichend. Daher werden bei den weiteren Analysen zur Validierung der Bereitschaftsmaße lediglich die entsprechenden Einzelitems berücksichtigt, wobei ein höherer Messfehler für die Verhaltensmaße in Kauf genommen wird. Auffällig ist in der Faktorenanalyse, dass das Item „Ich mache ‚Dienst nach Vorschrift‘ wider Erwarten in der Stichprobe nicht mit der Bereitschaft zu kontraproduktivem, sondern zu extraproduktivem Arbeitsverhalten assoziiert ist. Das gilt es bei weiteren Analysen zu beachten.

Soziale Erwünschtheit

Die Hauptachsenanalyse über die Items zur sozialen Erwünschtheit (Stöber, 2001) ergibt eine einfaktorielle Struktur (vgl. Anhang C, Tabelle C.23). Allerdings laden lediglich sechs der 14 Items mit angemessenen Ladungen auf diesem Faktor. So erklärt der Faktor „Soziale Erwünschtheit“ nur 13.63% der Itemgesamtvarianz auf. Trotz der Einschränkungen wird ein Faktor „Soziale Erwünschtheit“ über alle Items der Skala gebildet. Wenngleich die interne Konsistenz der Skala mit $\alpha=.68$ in Einklang mit den von Stöber (2001) berichteten Daten zwischen $\alpha=.61$ und $\alpha=.85$ steht, werden die Reliabilitätskennwerte als unbefriedigend beurteilt (vgl. Clark-Carter, 1998; Kline, 2000).

Zusammenfassend bestätigen die beschriebenen Item- und Skalenanalysen zur Fragebogenstudie mit sehr guten, guten und befriedigenden Reliabilitätskennwerten die Güte der verwendeten Skalen (s.a. Tabelle D.15 in Anhang D). Ausnahmen bilden die Skalen „Schädigungsabsichten bezogen auf das Unternehmen“, „Beruf Traditionswerte“ und die Messung der sozial erwünschten Antworttendenzen, was hinsichtlich der weiteren Analysen berücksichtigt wird.

4.2.3 Qualität der Fragebogenstudie

Die Qualität der Fragebogenstudie wird nun anhand der psychologischen Gütekriterien veranschaulicht.

Die *Durchführungs- und Auswertungsobjektivität* ist, wie schon bei der Vignettenstudie (vgl. 4.1.3) gegeben. Zudem wurden Einflüsse möglicher Störvariablen durch Kontrollvariablen erhoben (vgl. Bortz, 2005; Lienert, 1989).

Die *Reliabilität* der Fragebogenstudie ist mit zufriedenstellenden bis hohen Reliabilitätskennwerten der aggregierten Skalen weitestgehend bestätigt (vgl. Bortz & Döring, 2006). Die geltenden Ausnahmen wurden bereits beschrieben. Zudem sind die Verhaltensmaße, bedingt durch einen höheren Messfehler bei Einfachmessung, nur eingeschränkt reliabel. Weitere statistische Kennwerte zur Beurteilung der Skalenqualität (Mittelwert, Streuung und Trennschärfe) weisen bis auf die Items zur Messung der Schädigungsabsichten und die Werte-Items gute Skaleneigenschaften nach.

Die *Augenschein- und Inhaltsvalidität* werden in der Fragebogenstudie durch die theoriegeleitete Konstruktion aller Skalen der Messinstrumente sichergestellt. Zusätzlich

verbesserten Vorstudien und vorab durchgeführte Experteninterviews die Validität der verwendeten Skalen. Außerdem wurden zumindest einige Untersuchungsvariablen mit bereits validierten Instrumenten erhoben. Die analoge Operationalisierung der Variablen in den Untersuchungen (Fragebogenstudie und Vignettenstudie) stellt die Vergleichbarkeit der Daten sicher.

Die berichteten Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten wurden zusätzlich mit sechs Items zum tatsächlichen Verhalten der Probanden validiert. Nachdem Bereitschaften nicht Verhalten sind, sollte das berichtete Verhalten im mittleren Bereich mit den entsprechenden Items zur Messung der Bereitschaften korrelieren (vgl. Kals et al., 1997; Montada et al., 2007), was die Korrelationsanalysen auch bestätigen (vgl. Anhang E, Tabellen E.16.1/E.16.2): die Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen korreliert mit einem geringeren Ausmaß an Verbesserungsvorschlägen. Die Kollegen zu unterstützen und mehr als vertraglich gefordert, zu arbeiten (Mehrarbeit), hängt negativ mit Schädigungsabsicht bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz zusammen. Wie erwartet steht das Engagement bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz mit Mehrarbeit im Zusammenhang. Entgegen der Vorannahmen ist „Dienst nach Vorschrift“ positiv mit Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz, aber negativ mit Schädigungsabsichten am eigenen Arbeitsplatz und Fluktuationsabsichten korreliert. Erwartungsgemäß gehen Fluktuationsabsichten mit der Suche nach Stellenanzeigen und öffentlicher Kritik am Unternehmen einher.

Die Faktorenanalysen bestätigen zudem weitestgehend die *diskriminative* und *interne Validität* der Skalen sowie die a priori Dimensionierung der gewählten Variablen. Entsprechend trennen sich die Items zur Messung der Bezahlung klar von den Items zur Messung der Arbeitsstrukturmerkmale und Arbeitszufriedenheit. Die Items zur Messung der organisationalen Gerechtigkeit trennen sich faktoranalytisch sowohl von den Vertrauens-, Identifikations- und Arbeitsstrukturmerkmalen als auch von den Items zur Bezahlung und Arbeitszufriedenheit. Lediglich die „Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten“ lädt gleichermaßen auf den Faktor „Arbeitszufriedenheit“ und auf den Faktor „Interaktionsgerechtigkeit“. Ebenso sind Verteilungsgerechtigkeit und Bezahlung nicht ganz trennscharf voneinander. Die beschriebenen Kreuzladungen sind jedoch nur marginal und inhaltlich plausibel. Vor dem Hintergrund der berichteten Item- und Reliabilitätskennwerte ergeben sich keine Einschränkungen zur weiteren Interpretation der Ergebnisse. Dennoch sind die Hinweise auf theoretische Überschneidungen der Konstrukte auch empirisch bedeutsam und im Weiteren zu reflektieren.

Sozial erwünschte Antworttendenzen wurden mittels der SDS-17 (Stöber, 2001) und den genannten Maßnahmen reduziert bzw. kontrolliert. Die Ergebnisse der korrelativen Analysen (siehe Tabelle E.17 in Anhang E) zeigen lediglich für die Variablen externe Verantwortungsattribution ($r=-.19$), Schädigungsabsicht bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz ($r=-.21$), negativ erlebte Emotionen ($r=-.16$) und Identifikation ($r=.15$) inhaltlich wenig bedeutsame Zusammenhänge zur Tendenz zu sozial erwünschtem Antwortverhalten. Durch die unzureichende Güte der verwendeten Skala werden die Ergebnisse jedoch eingeschränkt.

5 Befunde

Im folgenden Kapitel werden – ausgehend von den zentralen Fragestellungen (vgl. Kapitel 3) – zunächst die Befunde der Voruntersuchungen (Kapitel 5.1) und anschließend die Ergebnisse der Fragebogenstudie (Kapitel 5.2) dargestellt.

5.1 Voruntersuchungen

Die Auswertung der Daten der Vignettenstudie erfolgt durch deskriptive und vergleichende Analysen sowie multivariate Varianzanalysen. Es wird berichtet, wie in einer ungerecht erlebten Verteilungssituation Verfahrensgerechtigkeit und Bezahlung erlebte Emotionen und Engagementbereitschaften beeinflussen. Darüber hinaus wird gezeigt, ob erlebte Verfahrensgerechtigkeit die Folgen geringer Bezahlung kompensieren kann bzw. hohe Bezahlung die Missachtung von Verfahrensgerechtigkeit mildern kann. Anschließend werden Erklärungsmodelle für Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten in ungerecht erlebten Verteilungssituationen vorgestellt. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2008) der Interviews vorgestellt und weitere Hypothesen zum Werteerleben in unterschiedlichen Kontexten abgeleitet.

5.1.1 Vignettenstudie

Alle Skalen des Fragebogens weisen zufriedenstellende Varianz (Standardabweichung nahe bzw. größer eins) auf. Dies spricht für die inhaltliche sowie verbale Ausgewogenheit der entwickelten Items. Die deskriptiven Befunde der Variablen der Vignettenstudie sind zusammenfassend in Tabelle D.3 im Anhang D dargestellt.

Bezahlung

Die deskriptiven Befunde und die Ergebnisse der Varianzanalysen für die Variation der Bezahlung sind in den Tabellen D.6 und D.7 in Anhang D zusammengefasst. Die Ergebnisdarstellung konzentriert sich an dieser Stelle auf die Frage, wie die wahrgenommene Bezahlung das Emotionserleben sowie Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern in einer ungerecht erlebten Verteilungssituation beeinflusst.

Wird in einer ungerecht erlebten Verteilungssituation zusätzlich die eigene Bezahlung als gering wahrgenommen, werden signifikant mehr negativ erlebte Emotionen berichtet.

Gleichzeitig ist das Erleben positiver Emotionen reduziert (siehe Abbildung 5.1). Entsprechend werden in der Vignettenstudie bei geringer Bezahlung *negativ erlebte Emotionen* stärker erlebt als bei hoher Bezahlung ($M=4.56$, $SD=.87$ im Vergleich zu $M=3.79$, $SD=1.21$). Hingegen werden *positive Emotionen* am stärksten erlebt, wenn die Bezahlung hoch ist ($M=2.19$, $SD=1.08$ im Vergleich zu $M=1.47$, $SD=.57$; vgl. auch Abbildung 5.1). Diese signifikanten Mittelwertsdifferenzen für negativ und positiv erlebte Emotionen weisen mittlere Effektstärken von $\eta^2_{\text{partiell}}=.14$ und $\eta^2_{\text{partiell}}=.17$ auf (vgl. Bortz & Döring, 2006).

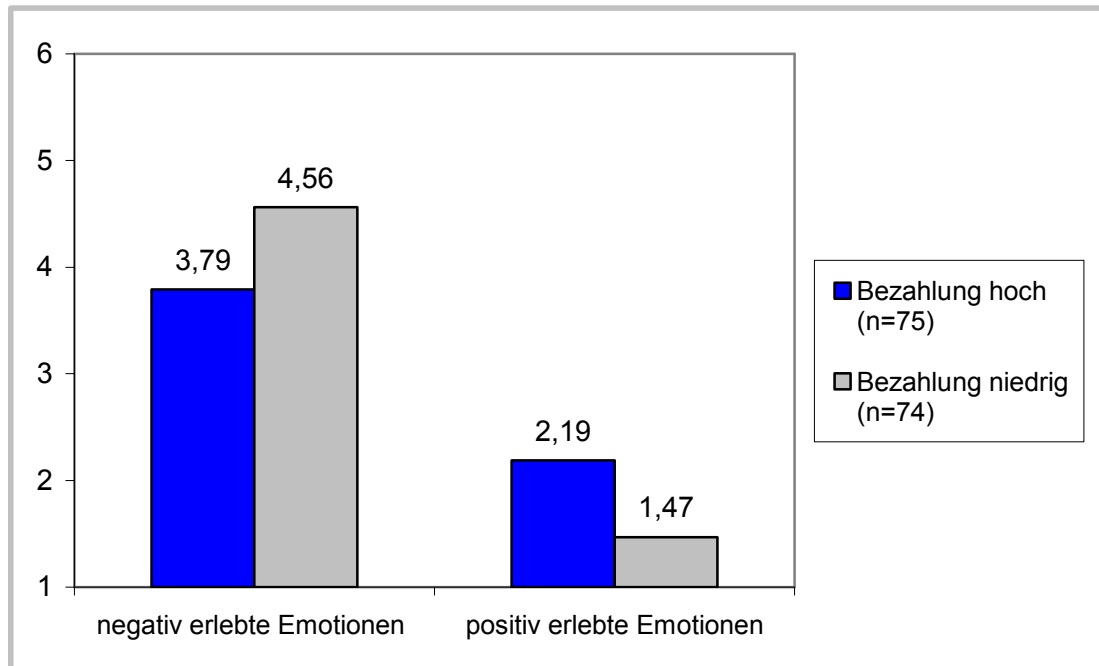


Abbildung 5.1: Erlebte Emotionen in Abhängigkeit von Bezahlung.

Ebenfalls ergeben die Varianzanalysen zur Vignettenstudie Haupteffekte der Bezahlung kleiner Effektstärken (vgl. Bortz & Döring, 2006) für die gemessenen *Engagementbereitschaften* und *Schädigungsabsichten*. Die Mittelwertsunterschiede in Abhängigkeit von der Bezahlungsmanipulation visualisiert Abbildung 5.2. Die Bereitschaft zur Eigeninitiative (Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen) ist demnach bei hoher Bezahlung ($M=4.45$, $SD=.75$) signifikant größer als bei niedriger Bezahlung ($M=4.17$, $SD=.93$, $\eta^2_{\text{partiell}}=.03$). Auch die Bereitschaften zu Mehrarbeit und Arbeitsqualität (Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz) sind bei hoher Bezahlung signifikant höher als bei niedriger Bezahlung ($\eta^2_{\text{partiell}}=.05$ bzw. $\eta^2_{\text{partiell}}=.06$). Gleichermäßen sind *Schädigungsabsichten* ($M=2.64$, $SD=.86$ im Vergleich zu $M=2.27$, $SD=.57$; $\eta^2_{\text{partiell}}=.06$) und *Fluktuationsabsichten* bei geringer Bezahlung signifikant höher, als wenn Bezahlung als hoch erlebt wird ($M=4.30$, $SD=1.28$ im Vergleich zu $M=3.64$, $SD=1.25$; $\eta^2_{\text{partiell}}=.07$).

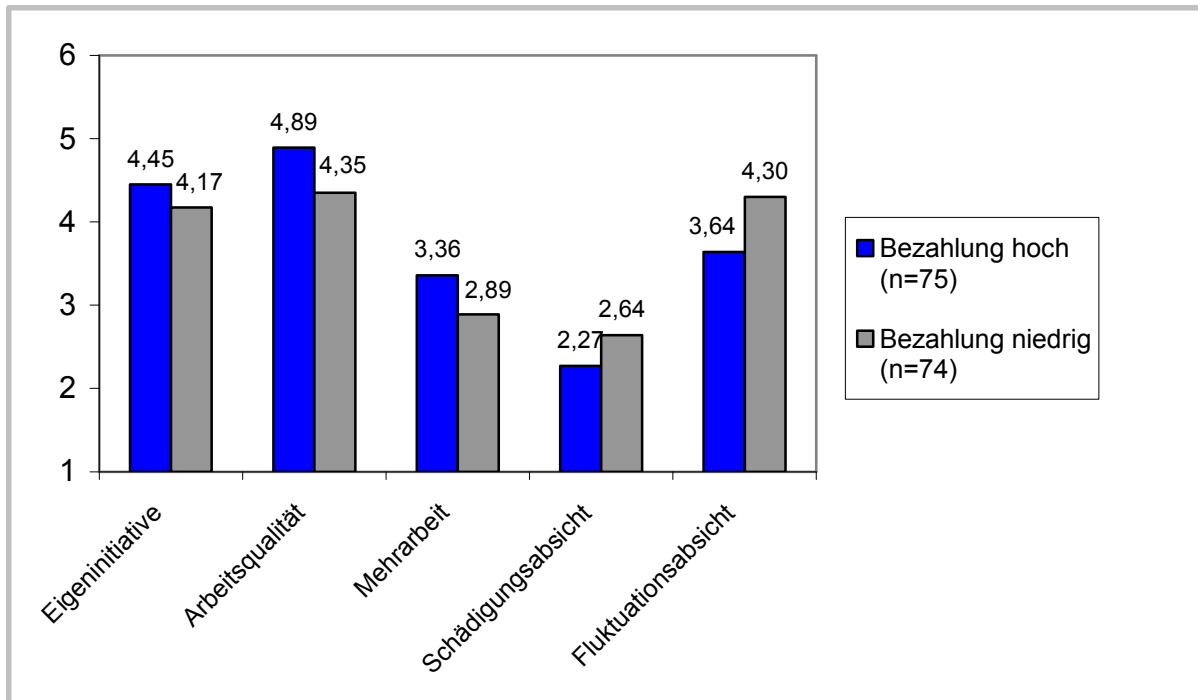


Abbildung 5.2: Engagementbereitschaften (Eigeninitiative, Arbeitsqualität und Mehrarbeit) und Schädigungsabsichten sowie Fluktuationsabsicht in Abhängigkeit von Bezahlung.

Zusätzlich wird bei einer hohen Bezahlung auch die organisationale Gerechtigkeit signifikant höher bewertet ($\eta^2_{\text{partiell}}=.29$; vgl. Anhang D, Tabelle D.7). Dies erklärt sich in erster Linie durch die konzeptuellen Überschneidungen von Bezahlung und Verteilungsgerechtigkeit.

Erwartungsgemäß bestätigen die berichteten varianzanalytischen Befunde den Einfluss der Bezahlung (als egozentrischer Wert) auf Engagementbereitschaften, Schädigungsabsichten und erlebte Emotionen in ungerecht erlebten Verteilungssituationen. Der nächste Abschnitt beschreibt nun, wie das Ausmaß erlebter Verfahrensgerechtigkeit (im Sinne eines universellen Wertes) auf die Ergebnisvariablen wirkt.

Verfahrensgerechtigkeit

Die deskriptiven und varianzanalytischen Befunde für die unabhängige Variable Verfahrensgerechtigkeit fassen Tabellen D.8 und D.9 im Anhang D zusammen.

In einer ungerecht erlebten Verteilungssituation werden *negative Emotionen* am stärksten erlebt, wenn das Verhalten des Vorgesetzten wenig prozedural gerecht ist ($M=4.39$, $SD=.87$). Hingegen sind negativ erlebte Emotionen geringer ausgeprägt, wenn der Vorgesetzte prozedural gerecht wahrgenommen wird ($M=3.93$, $SD=1.31$; kleine Effektstärke von

$\eta^2_{\text{partiell}}=.06$, nach Bortz & Döring, 2006; vgl. Abbildung 5.3). Gleichmaßen sind in einer ungerecht erlebten Verteilungssituation bei gerechter Behandlung durch den Vorgesetzten *positiv erlebte Emotionen* signifikant stärker ($M=2.01$, $SD=1.13$ im Vergleich zu $M=1.67$, $SD=.68$; kleine Effektstärke von $\eta^2_{\text{partiell}}=.05$, nach Bortz & Döring, 2006).

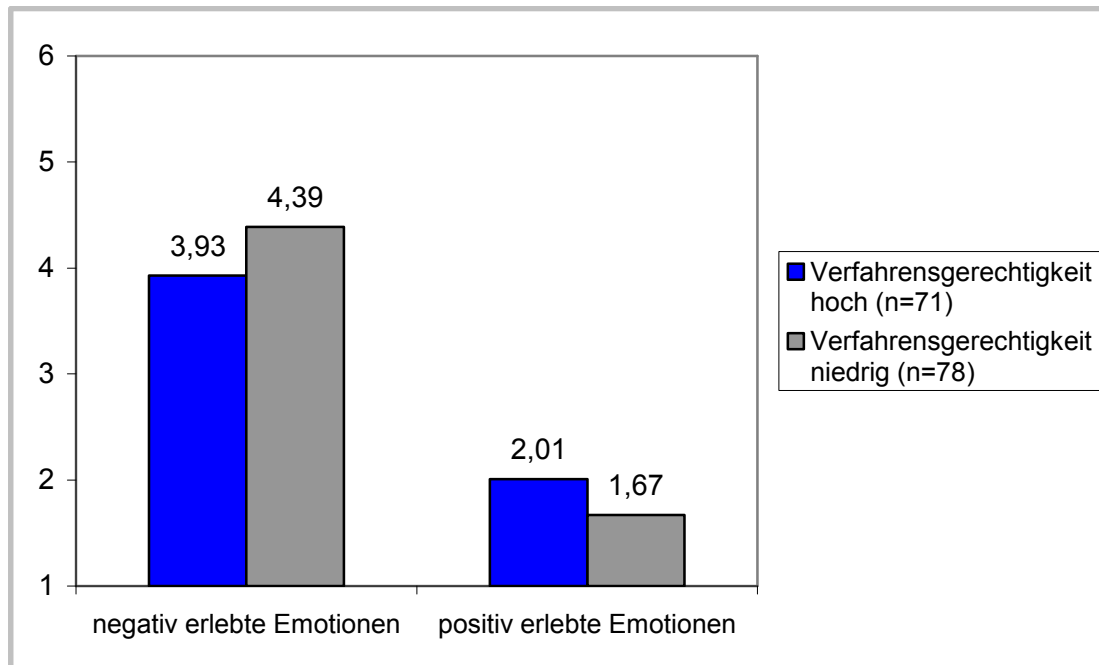


Abbildung 5.3: Erlebte Emotionen in Abhängigkeit von Verfahrensgerechtigkeit.

Die *Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen* (Eigeninitiative) liegt in der Gesamtstichprobe ($M=4.29$, $SD=.90$) deutlich über dem Skalenmittelwert von 3.5. Gleiches gilt auch für die Gruppe, die geringe Verfahrensgerechtigkeit erlebt ($M=4.25$, $SD=.95$). Dennoch ist die Bereitschaft zur Eigeninitiative bei erlebter Verfahrensgerechtigkeit mit einem Mittelwert von $M=4.38$ ($SD=.73$) am stärksten ausgeprägt. Außerdem wird die *Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz* (Arbeitsqualität) bei hoher Verfahrensgerechtigkeit höher bewertet als bei niedrig erlebter Verfahrensgerechtigkeit ($M=4.55$, $SD=1.12$ im Vergleich zu $M=4.70$, $SD=1.14$). Allerdings ergibt die Manipulation der Verfahrensgerechtigkeit nahezu keine Mittelwertsunterschiede für die *Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz* im Sinne freiwilliger Mehrarbeit ($M=3.12$, $SD=1.19$ im Vergleich zu $M=3.13$, $SD=1.04$). Ebenso sind die Mittelwertsunterschiede für die *Schädigungsabsichten* in Abhängigkeit von der Variation der Verfahrensgerechtigkeit nicht bedeutsam ($M=2.42$, $SD=.75$ im Vergleich zu $M=2.48$, $SD=.76$). In der Gesamtstichprobe sind die *Fluktuationsabsichten* leicht überdurchschnittlich ausgeprägt ($M=3.99$, $SD=1.31$). Die Manipulation einer hohen Verfahrensgerechtigkeit führt

zu geringfügig niedrigeren Fluktuationsabsichten, während eine geringe Verfahrensgerechtigkeit zu leicht höheren Werten in den Fluktuationsabsichten führt ($M=4.08$, $SD=1.30$ im Vergleich zu $M=3.85$, $SD=1.30$). Die beschriebenen Mittelwertsunterschiede (vgl. Abbildung 5.4) werden jedoch nicht signifikant. Folglich können hinsichtlich der Verfahrensgerechtigkeit lediglich für die erlebten Emotionen signifikante Haupteffekte nachgewiesen werden.

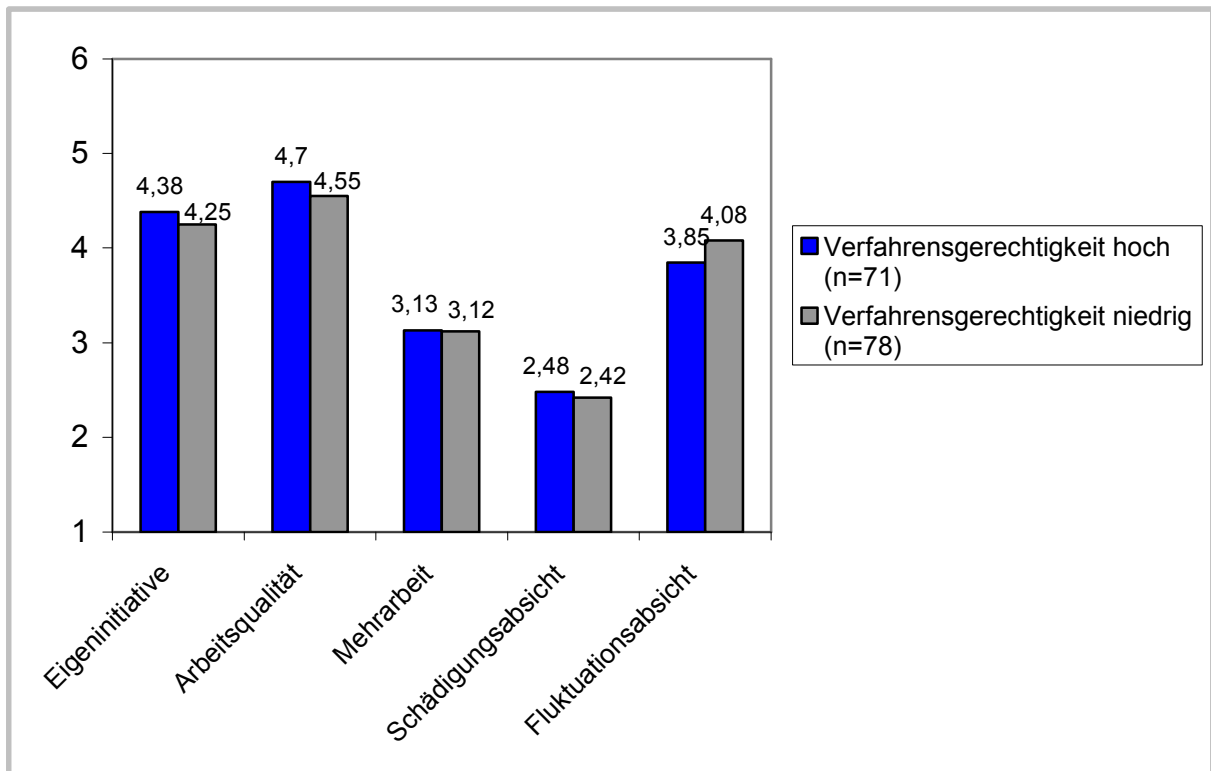


Abbildung 5.4: Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten in Abhängigkeit von Verfahrensgerechtigkeit.

Des Weiteren führen hohe Verfahrensgerechtigkeitsbewertungen zu einer insgesamt signifikant höheren Wahrnehmung organisationaler Gerechtigkeit in einer ungerecht erlebten Verteilungssituation (mittlere Effektstärke von $\eta^2_{\text{partiell}}=.12$; Bortz & Döring, 2006; vgl. auch Tabelle D.9, Anhang D).

Neben den zuvor dargestellten Haupteffekten von Bezahlung und Verfahrensgerechtigkeit bestätigt die varianzanalytische Auswertung auch Wechselwirkungen zwischen den unabhängigen Variablen (vgl. Tabelle D.10, Anhang D). Die Interaktionseffekte von Bezahlung und Verfahrensgerechtigkeit werden nachfolgend erörtert.

Zusammenwirken von Bezahlung und Verfahrensgerechtigkeit

In einer ungerecht erlebten Verteilungssituation steigert eine hohe Bezahlung bei gleichzeitig erlebter hoher Verfahrensgerechtigkeit die *Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen* im Sinne einer Bereitschaft zu Eigeninitiative. Die Wechselwirkungen werden zwar statistisch signifikant, zeigen jedoch nur geringe Effektstärken (Bortz & Döring, 2006; Cohen, 1988) und sind somit wenig inhaltlich bedeutsam.

Dennoch bleibt zu fragen: Kann in einer ungerechten Verteilungssituation erlebte Verfahrensgerechtigkeit eine als niedrig wahrgenommene Bezahlung kompensieren? Oder kann etwa ein hohes Gehalt als „Puffer“ für eine Missachtung von Verfahrensgerechtigkeit dienen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden für die vier Vignettenvarianten Varianzanalysen mit Bonferoni-Korrekturen gerechnet (vgl. Tabelle D.11 und D.12.1/D.12.2 in Anhang D).

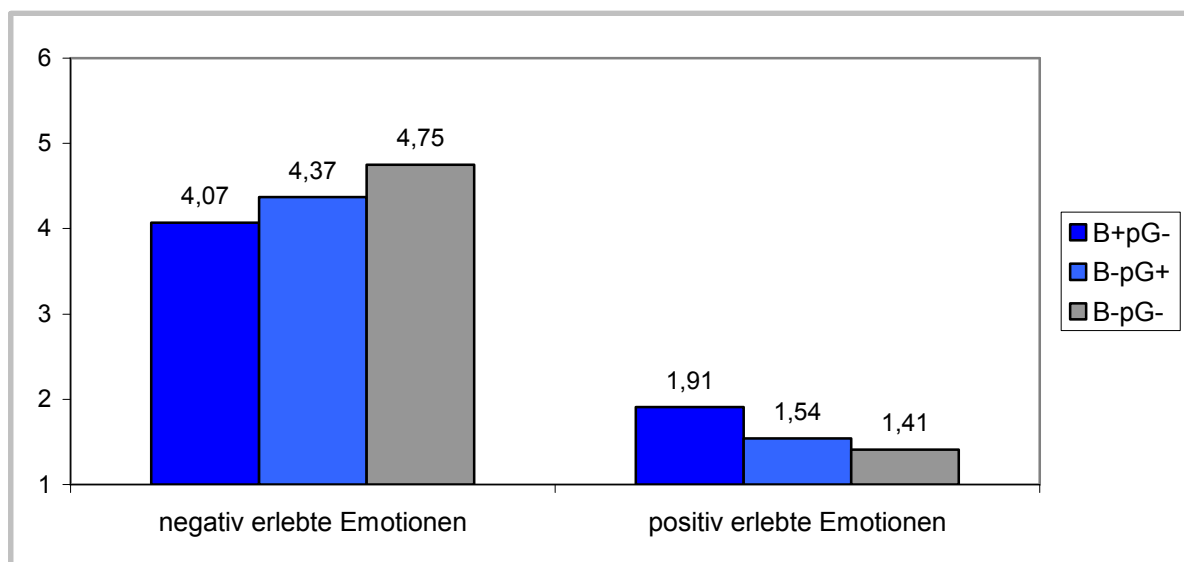


Abbildung 5.5: Erlebte Emotionen in Abhängigkeit von der Vignettenvariante: Kompensation von geringer Verfahrensgerechtigkeit durch hohe Bezahlung.⁶

Demnach werden *negative Emotionen* am stärksten erlebt, wenn bei geringer Bezahlung zudem kaum Verfahrensgerechtigkeit wahrgenommen wird ($M=4.75$, $SD=.73$). Während bei geringer Verfahrensgerechtigkeit eine hohe Bezahlung das Erleben negativer Emotionen signifikant mildern kann ($M=4.07$, $SD=.86$; $F_{(df=3/149)}=10.10$, $p_{(zweiseitig)}<.00$, $\eta^2_{\text{partiell}}=.17$; mittlerer Effekt nach Bortz & Döring, 2006), reduziert eine als hoch erlebte

⁶ B+pG-: „Bezahlung hoch/Verfahrensgerechtigkeit niedrig“;
 B-pG-: „Bezahlung niedrig/Verfahrensgerechtigkeit niedrig“;
 B-pG+: „Bezahlung niedrig/Verfahrensgerechtigkeit hoch“.

Verfahrensgerechtigkeit das Erleben negativer Emotionen nur schwach, wenn gleichzeitig die Bezahlung als gering wahrgenommen wird ($M=4.37$, $SD=.96$).

Auch für das Erleben *positiver Emotionen* ist Bezahlung bedeutsam. Eine hohe Bezahlung mildert signifikant die Folgen geringer Verfahrensgerechtigkeit ($M=1.41$, $SD=.50$ im vgl. zu $M=1.91$, $SD=.73$; $F_{(df=3/149)}=12.39$, $p_{(zweiseitig)}<.01$, $\eta^2_{\text{partiell}}=.20$; mittlerer Effekt nach Bortz & Döring, 2006). Der Einfluss von hoch erlebter Verfahrensgerechtigkeit auf gleichzeitig geringe Bezahlung ist vergleichsweise unbedeutend ($M=1.41$, $SD=.50$ im vgl. zu $M=1.54$, $SD=.63$; n.s.).

Im Hinblick auf die Beeinflussung der *Engagementbereitschaften*, *Schädigungsabsichten* und *Fluktuationsabsichten* wirken wiederum Bezahlung und Verfahrensgerechtigkeit tendenziell als gegenseitige Kompensatoren (vgl. Tabelle D-11 in Anhang D). Allerdings werden die Effekte lediglich für den Faktor Bezahlung signifikant. Somit zeigen die Ergebnisse, dass in einer ungerecht erlebten Verteilungssituation eine als hoch wahrgenommene Bezahlung die Folgen unfairer Verfahren in Teilen mildern kann. Hingegen können die Folgen einer geringen Bezahlung auf das emotionale Erleben nicht signifikant durch ein hohes Maß an erlebter Verfahrensgerechtigkeit kompensiert werden.

Da sich insbesondere Engagementbereitschaften und berichtete Emotionen an sozialen Normen orientieren, könnten die beschriebenen Ergebnisse auf die Motivation zurückzuführen sein, sich als eine im Arbeitsleben engagierte und zufriedene Person darzustellen. Die Überprüfung von Korrelationen der abhängigen Variablen mit der *Tendenz zu sozial erwünschtem Antwortverhalten* (Stöber, 2001) ergab lediglich für die erlebten Emotionen und Schädigungsabsichten inhaltlich kaum bedeutsame Korrelationen zwischen $r=-.17$ bis $r=-.22$. (vgl. Tabelle E.3 in Anhang E). Jedoch werden die Befunde durch die unbefriedigende Güte der Skala zur Messung sozialer Erwünschtheit eingeschränkt. Entsprechend kann ein Einfluss sozialer Erwünschtheit auf Bewertungen erlebter Emotionen, Engagementbereitschaften sowie Schädigungs- und Fluktuationsabsichten in der Vignettenstudie nicht völlig ausgeschlossen werden.

Was aber sind die Gründe dafür, dass Verfahrensgerechtigkeit, im Gegensatz zur Bezahlung, die Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten in ungerecht erlebten Verteilungssituationen nicht signifikant beeinflusst? Warum kann Bezahlung scheinbar stärker die Folgen geringer Verfahrensgerechtigkeit mildern, als umgekehrt Verfahrensgerechtigkeit geringe Bezahlung kompensieren kann? Eine Ursache könnte zunächst in der Manipulation der unabhängigen Variablen zu finden sein. Wie in Kapitel 4.1.2

dargestellt, gelingt die Manipulation der Bezahlung mit hoher Effektstärke, während Verfahrensgerechtigkeit lediglich mit mittlerer Effektstärke manipuliert werden kann. Auch ist für den Kontext der Untersuchung eine ungerecht erlebte Verteilungssituation vorgegeben, weshalb das organisationale Gerechtigkeitserleben ohnehin schon eingeschränkt sein könnte. In der Konsequenz ist der geringere Einfluss der Verfahrensgerechtigkeit in dieser Situation nicht überraschend. Ob aber grundsätzlich eigennutzbezogene Motive (hier Bezahlung) stärker handlungsleitend als moralbezogene Motive (hier Verfahrensgerechtigkeit) im unternehmerischen Kontext sind, bleibt vorerst noch unklar.

Wie können in ungerecht erlebten Verteilungssituationen Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern erklärt werden?

Diese Frage wird ausgehend von den Korrelationsanalysen, welche in Tabelle E.2 in Anhang E zusammengefasst sind, beantwortet. Diese Analysen zeigen, dass Gerechtigkeitserleben in engerem Zusammenhang mit Schädigungs- und Fluktuationsabsichten als Bezahlung steht. Hingegen korreliert Bezahlung höher mit Engagementbereitschaften als Gerechtigkeitswahrnehmungen. Betrachtet man zusätzlich einzelne Facetten organisationaler Gerechtigkeit genauer, zeigt sich ein differenzierteres Bild: Die Engagementbereitschaften sind stärker mit Verteilungsgerechtigkeit und Interaktionsgerechtigkeit korreliert, als mit Verfahrensgerechtigkeit. Während Fluktuationsabsichten höhere negative Zusammenhänge mit Verfahrensgerechtigkeit aufweisen. Dieser Befund wird jedoch möglicherweise dadurch verzerrt, dass als unabhängige Variable Verfahrensgerechtigkeit in der Vignette manipuliert wurde. Dennoch sind die Ergebnisse zum einen austauschtheoretisch im Sinne einer Reziprozitätsnorm (vgl. Adams, 1965; Blau, 1964; Homans, 1961) bzw. andererseits der sozialen Identitätstheorie folgend (vgl. Lind & Tyler, 1988; Tajfel & Turner, 1986) plausibel.

Die Variablen des Vignettenexperiments Gerechtigkeitserleben und Bezahlung sind hoch mit positiv und negativ erlebten Emotionen korreliert (vgl. Tabelle E.2, Anhang E). Wie die Ergebnisse der experimentellen Vignettenmanipulation zusätzlich bestätigen, variiert das emotionale Erleben in Abhängigkeit von der wahrgenommenen Bezahlung und Verfahrensgerechtigkeit. Daher wird nun, kognitiven Emotionsmodellen folgend (zum Überblick Herzberg, 2009; Moors, 2009; vgl. Kapitel 2.2.2), regressionsanalytisch geprüft, wie Gerechtigkeitsurteile und Bezahlung emotionales Erleben erklären und wie emotionales Erleben wiederum die Varianz von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten im Kontext ungerecht erlebter Verteilungssituationen in Unternehmen vorhersagen kann.

In den multivariaten Analysen erklären die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung jeweils 34 Prozent der Varianz *positiv* und *negativ erlebter Emotionen* in ungerecht erlebten Verteilungssituationen (vgl. Tabellen 5.1 und 5.2). Dabei ist jeweils organisationale Gerechtigkeit mit höchstem β -Gewicht der stärkere Prädiktor.

Table 5.1: Schrittweise multiple Regression für *positiv erlebte Emotionen* auf die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung (N=154).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Organisationale Gerechtigkeit	.28	.29	.08	.34	.53	14.67	.00
Bezahlung	.34	.19	.05	.30	.52	11.90	.00
Konstante		.42	.18			5.22	.02
$F_{gesamt}=37.24$		Sig(F)=.000		$df=2/148$			

Table 5.2: Schrittweise multiple Regression für *negativ erlebte Emotionen* auf die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung (N=154).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Organisationale Gerechtigkeit	.32	-.45	.09	-.43	-.56	24.34	.00
Bezahlung	.34	-.16	.07	-.21	-.49	5.77	.02
Konstante		5.95	2.19			738.83	.04
$F_{gesamt}=38.77$		Sig(F)=.000		$df=2/148$			

In Regressionsanalysen für die einzelnen Vignettenvarianten (vgl. Tabellen E.4-E.7, Anhang E) wird zudem deutlich, dass erlebte Emotionen am besten vorhergesagt werden können, wenn die Bezahlung als hoch und gleichzeitig ein hohes Maß an Verfahrensgerechtigkeit wahrgenommen wird. Während negativ erlebte Emotionen in dieser Bedingung allein durch organisationale Gerechtigkeit vorhergesagt werden ($R^2=48$), ist für das Erleben positiver Emotionen auch die Bezahlung bedeutsam ($R^2=39$). Demgegenüber kann die Varianz erlebter Emotionen bei geringer Verfahrensgerechtigkeit und geringer Bezahlung lediglich zu 16 bzw. 13 Prozent vorhergesagt werden.

Mit *Engagementbereitschaften* sind in der vorliegenden Arbeit die Bereitschaften von Mitarbeitern gemeint, sich für das Unternehmen bzw. am eigenen Arbeitsplatz über das vertraglich geforderte Maß hinaus zu engagieren. Das zeigt sich z.B. darin, die Initiative zu ergreifen, um wirtschaftliche Probleme des Unternehmens zu überwinden oder auch Unannehmlichkeiten und Mehrarbeit (z.B. unbezahlte Überstunden) in Kauf zu nehmen, wenn dies der Erfüllung der Arbeitsziele dient (vgl. Kapitel 4.1.2 und 4.2.2).

In der Vignettenstudie sagen positiv erlebte Emotionen Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen, im Sinne einer Eigeninitiative, mit $R^2=.08$ vorher (vgl. Tabelle E.8, Anhang E). Demgegenüber erklären negativ erlebte Emotionen mit 16 bzw. 12 Prozent der Varianz der Engagementbereitschaft am eigenen Arbeitsplatz (wie etwa Arbeitsqualität und freiwillige Mehrarbeit; vgl. Tabelle 5.3. bzw. Tabellen E.8 und E.9 in Anhang E).

Table 5.3: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (freiwillige Mehrarbeit)* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen (N=154).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
negativ erlebte Emotionen	.12	-.34	.08	-.34	-.34	19.46	.00
Konstante		4.52	.33			187.32	.00
$F_{gesamt}=19.46$ $Sig(F)=.000$ $df=1/149$							

Zusätzlich zeigen die multivariaten Analysen über die verschiedenen Vignettenvarianten, dass in ungerecht erlebten Verteilungssituationen die erlebten Emotionen v.a. bei geringer Bezahlung und geringer Verfahrensgerechtigkeit zur Vorhersage der Engagementbereitschaften bedeutsam sind (vgl. Tabelle 5.4, s.a. Tabelle E.10. Anhang E). Entsprechend erklären bei gering wahrgenommener Bezahlung und gering erlebter Verfahrensgerechtigkeit die erlebten Emotionen deutlich besser die Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (Arbeitsqualität $R^2=.34$; freiwillige Mehrarbeit $R^2=.23$).

Neben wünschenswerten Engagementbereitschaften werden im Weiteren auch unerwünschte Bereitschaften im Sinne von *Schädigungsabsichten* oder *Fluktuationsabsichten* genauer analysiert.

Tabelle 5.4: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (freiwillige Mehrarbeit)* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen in der Vignettenvariante „Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig“ (n=38).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
negativ erlebte Emotionen	.23	-.75	.23	-.48	-.48	10.66	.00
Konstante		6.31	1.09			33.41	.00
$F_{gesamt}=10.66$		Sig(F)=.002		$df=1/36$			

Schädigungsabsichten beschreiben Bereitschaften zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten, wie Neuerungen oder Veränderungen eher zu blockieren. Ebenso sind Schädigungsabsichten, wie längere Pausen oder früheres nach Hause gehen sowie öfter mal der Arbeit fernzubleiben und vermehrt private Angelegenheiten während der Arbeitszeit zu erledigen, gemeint.

Tabelle 5.5: Schrittweise multiple Regression der *Schädigungsabsicht* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen in der Vignettenvariante „Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig“ (n=38).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
negativ erlebte Emotionen	.34	.68	.16	.58	.58	18.28	.00
Konstante		-.61	.76			.65	.43
$F_{gesamt}=18.28$		Sig(F)=.000		$df=1/36$			

Negativ erlebte Emotionen erklären 12 Prozent der Varianz der Schädigungsabsichten und 14 Prozent der Varianz der Fluktuationsabsichten (vgl. Tabellen E.11 und E.12 in Anhang E). Da aber das emotionale Erleben der Mitarbeiter in ungerecht erlebten Verteilungssituationen durch das Ausmaß erlebter Verfahrensgerechtigkeit und die wahrgenommene Bezahlung bestimmt wird, ist eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Vignettenvarianten sinnvoll. Demnach sagen negativ erlebte Emotionen bei geringer Verfahrensgerechtigkeit und zusätzlich gering bewerteter Bezahlung deutlich besser Schädigungsabsichten vorher ($R^2=.34$, vgl. Tabelle 5.5).

Den bislang berichteten Regressionsanalysen wurde ein kognitives Emotionsmodell zugrunde gelegt. Die Tabellen E.13 und E.14 im Anhang E zeigen beispielhaft ein Modell, welches Kognitionen (Bezahlung und organisationale Gerechtigkeit) und Emotionen auf gleicher Ebene betrachtet. Zur Vorhersage der Engagementbereitschaften qualifiziert sich so – neben negativ erlebten Emotionen – auch die Variable Bezahlung. Hingegen sind organisationale Gerechtigkeit und negativ erlebte Emotionen Prädiktoren von Fluktuationsabsichten. Die erklärten Varianzanteile der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten verändern sich nur geringfügig. In der Konsequenz wird das kognitive Emotionsmodell, wie es vorab berichtet wurde, als angemessen beurteilt.

Letztlich wird aber deutlich, dass allein Emotionen, organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung die Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern in Teilen nur unbefriedigend vorhersagen können. Folglich sind weitere Einflussgrößen, wie etwa arbeitsstrukturelle Merkmale oder Vertrauensurteile (vgl. gerechtigkeitspsychologisches Modell in Kapitel 3.1.; s.a. Kapitel 5.2), zu berücksichtigen.

Im Anschluss an die experimentelle Vignettenstudie wurden halbstrukturierte Interviews zum Werteerleben deutscher Erwerbstätiger durchgeführt. Der nachfolgende Abschnitt skizziert nun die deskriptiven und stärker explorativen Ergebnisse der Interviewstudie.

5.1.2 Interviewstudie

Zunächst werden die Urteile der Interviewteilnehmer zur allgemeinen Bedeutung von Werten im Arbeitsalltag, wichtigen Werten im Berufs- vs. Privatleben, Unternehmenswerten und Werten Anderer geschildert (vgl. Tabellen D.13.2-D.13.5, Anhang D). Darüber hinaus werden auch Bewertungen spezifischer arbeitsbezogener Werte beschrieben (vgl. Tabelle D.13.6, Anhang D).

Die in den Interviews von den Befragten genannten Werte wurden entsprechend der Wertemodellheuristik von Schwartz (1992) klassifiziert (vgl. Abbildung 2.1). Wie schon in Kapitel 2.1 angedeutet, sind insbesondere die Zuordnungen der Werteklassen Leistung und Macht zu egozentrischen Werten indifferent zu Konstruktdefinitionen anderer Autoren. Leistung und Macht müssen nicht per se ausschließlich auf das eigene Wohl bezogen sein bzw. können auch dem Allgemeinwohl dienen. Letztlich wird in diesem hypothesengenerierenden Verfahren der heuristische und praktische Nutzen des Modells als ausreichend beurteilt, wengleich an anderer Stelle diese Kritik nochmals aufgegriffen werden muss (dazu Kapitel 6).

Der Vergleich der Bedeutsamkeit von Werten nach privatem und beruflichem Kontext zeigt, dass die Befragten klar zwischen Werten im privaten und beruflichen Alltag trennen.

Werte im Arbeitsalltag

Neun der zehn im Interview Befragten glauben, dass Werte ihr Verhalten in der Arbeit beeinflussen. Laut Aussagen der Probanden äußere sich der Einfluss von Werten in einer (Un-)zufriedenheit mit dem Erreichten, im Entscheidungs- und Konfliktverhalten, im täglichen Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Teilnehmern, aber auch in der Arbeitsmotivation. Insbesondere in sehr dynamischen Unternehmen würden Werte im Unternehmen vermittelt und von den Mitarbeitern adaptiert. Dies führe zu einer hohen Motivation der Mitarbeiter, so ein Teilnehmer der Befragung. Nach Meinung der Interviewteilnehmer seien grundlegende Werte wichtig, um „einen guten Job zu machen“. Entsprechend würden sich Dienstleistungsorientierung, Teamfähigkeit, Ordentlichkeit und Sorgfalt beispielsweise in der Software-Entwicklung als unerlässlich erweisen. Gerade im Bereich Sicherheitstechnik seien Werte von herausragender Bedeutung und klar definiert. Werte würden sich im täglichen Miteinander äußern oder in Flyern, Broschüren und Anweisungen sowie auf Veranstaltungen kommuniziert. Einschränkend räumen die Befragten einhellig ein, dass diese explizierten Werte in der Praxis oftmals nicht gelebt würden.

Für alle Probanden sind universalistische Werte im beruflichen Kontext bedeutsam. Als solches werden Gerechtigkeit, Respekt und Wertschätzung, gute Rahmenbedingungen und das Interesse an den Menschen, aber auch Vertrauen (im Sinne von Ehrlichkeit, Offenheit, Loyalität, Zuverlässigkeit, Integrität, Geradlinigkeit, Transparenz und Authentizität) genannt. Nach Aussagen der Befragten, sind diesen universalistischen Werten im beruflichen Kontext egozentrische Werte, wie Macht und soziale Anerkennung, Leistung, Ehrgeiz, gute Bezahlung, Erfolg, Führungskompetenz sowie ein gutes Gewissen und „Dinge vollenden“, nachgeordnet. Insgesamt nennen sieben Probanden egozentrische Werte. Als Selbstbestimmungs- und Stimulationswerte sind vier Interviewteilnehmern die Werte Freiheit, Akzeptanz, Innovationsfreude, Kreativität, Engagement, Abwechslung, Interesse an Arbeit, Selbstverwirklichung, Selbstoptimierung und persönliche Entwicklung im Berufsalltag wichtig. Schließlich werden (lediglich von drei der zehn Befragten) auch traditionelle Werte, wie Einklang von Familie und Beruf, familiäre Sicherheit sowie „Teamplay“, genannt.

Somit sind den Interviewteilnehmern universalistische Werte im *Berufsalltag* am wichtigsten. Dann folgen egozentrische Werte. Im Weiteren werden Selbstbestimmungswerte und als Letztes Traditionswerte genannt (vgl. Tabelle E.13.2, Anhang D).

Werte im Privatleben

Im Gegensatz zum beruflichen Kontext folgt die Priorisierung der Werteklassen im *privaten Bereich* einer anderen Reihenfolge (vgl. Tabelle E.13.3, Anhang D). Von allen Befragten werden hier Traditionswerte am häufigsten genannt. Dazu gehören finanzielle und soziale bzw. familiäre Sicherheit, das Wohlergehen der Familie sowie Gesundheit und gegenseitige Rücksichtnahme bzw. Harmonie. Ebenfalls werden Höflichkeit, Beständigkeit, Zusammenhalt sowie Familie und Freunde als Werte genannt. Am zweithäufigsten geben die Probanden die Werteklasse der universellen Werte für den privaten Kontext an: beispielsweise Werte wie Verantwortung für Familie und Freunde, Vertrauen (auch Ehrlichkeit, Offenheit und Zuverlässigkeit), Respekt und Toleranz. Auch im privaten Kontext spielen egozentrische und hedonistische Werte für die Hälfte der Befragten eine Rolle (Spaß, Lust am Leben, Zufriedenheit und Wohlbefinden sowie Zeit für Familie und Freizeit). Nach eigenen Angaben sind lediglich für drei Probanden auch Selbstbestimmungswerte, wie Freiheit, Selbstbestimmung, Innovation und Wunsch nach Veränderung, privat relevant.

In den Interviews unterscheiden sich die untersuchten Kontexte deutlich in der Gewichtung der Werteklassen. Aber auch die qualitative Ausprägung einzelner Werte innerhalb der Werteklassen unterscheidet sich je nach Kontext. Dieser Eindruck wird zusätzlich durch die Äußerungen der Befragungsteilnehmer gestützt. Demnach beschreiben die meisten der befragten Personen einen Unterschied zwischen privat und beruflich bedeutsamen Werten. So ginge es, nach Angaben der Interviewteilnehmer, im Privaten immer um Familie und Freunde. Im Beruflichen seien hingegen eher Geld und Erfolg wichtig. Diese Werte würden auch im Privaten eine Rolle spielen, hätten aber eine andere Priorität. Ebenfalls geben die Befragten an, im beruflichen Kontext ganz andere Ziele als im privaten Kontext zu verfolgen. Dennoch seien Ehrlichkeit und Offenheit sowohl im Privaten als auch im Beruflichen sehr wichtig. Die Kontexte würden sich weniger durch die genannten Werte, sondern vielmehr durch die Priorisierung einzelner Werte unterscheiden, so die Probanden. Das ergebe sich auch daher, dass im Beruflichen „Team und Ziele“ von außen vorgegeben seien. Hingegen könne man „Team und Ziele“ im Privaten selbst bestimmen. Schließlich seien im beruflichen Kontext Leistungs- und Machtwerte wichtig, während im Privaten Leistungsdruck abgelehnt

würde und das Miteinander besonders wichtig sei. Allerdings wäre „Teampplay“ für den Erfolg ebenfalls in beiden Bereichen wichtig. So meint ein Großteil der Befragten, dass private Werte und berufliche Werte sich wechselseitig beeinflussen würden.

Unternehmenswerte

Die Probanden wurden im Weiteren zu den für das *Unternehmen*, in dem Sie arbeiten, wichtigen Werten befragt (s.a. Tabelle 5.6; vgl. Tabelle E.13.4, Anhang D). Hier zeigt sich klar, dass mit Wettbewerbsfähigkeit, Gewinn- und Erfolgsorientierung sowie hoher Arbeitsqualität und –quantität, Wissenstransfer, Effektivität bzw. Zielorientierung vor allem Leistungswerte genannt werden. Ebenfalls werden Machtwerte, wie Durchsetzungsvermögen, Arbeitgeberattraktivität, Image und soziale Anerkennung, als genauso wichtig erachtet. Folglich sind für die Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten, nach eigener Einschätzung, egozentrische Werte am bedeutsamsten. Ferner werden auch hedonistische Werte wie Mitarbeiterzufriedenheit und Work-Life-Balance berichtet. Am zweithäufigsten werden in diesem Zusammenhang universelle Werte genannt (gute Rahmenbedingungen, Toleranz, Umweltbewusstsein, Teamgeist und gegenseitige Unterstützung, soziale Verantwortung für die Mitarbeiter und die Region sowie Kommunikation und Zuverlässigkeit). Schließlich beurteilen die Befragten gleichermaßen Selbstbestimmungswerte und Traditionswerte als wichtig für das Unternehmen. Dazu zählen Engagement, Mitarbeiterfreundlichkeit, Dynamik, Innovationsfreude aber auch Arbeits(-platz)- und Produktsicherheit, Familienfreundlichkeit, Tradition und Dienstleistungsorientierung.

Werte Anderer

Befragt, welche Werte in der heutigen Arbeitswelt für andere Personen wichtig sind, ergibt sich ein deutlich anderes Bild (vgl. Tabelle E.13.5, Anhang D). In den Augen der Probanden sind, im Gegensatz zu den eigenen beruflich bedeutsamen Werten, universalistische Werte für Andere nahezu bedeutungslos. Lediglich Respekt wird als universalistischer Wert einmalig genannt. Weitaus deutlicher sprechen die Befragten anderen Personen ihres beruflichen Umfeldes egozentrische Werte zu. Nach Meinung der Befragten sei das Handeln von Arbeitsnehmern (auch Kollegen und Vorgesetzten) vielfach durch hedonistische Werte sowie Macht- und Leistungswerte bestimmt. Als Beispiele dafür werden Rücksichtslosigkeit, Gier und Geiz, Karriere und Macht, Ehrgeiz und Erfolg, Autorität, soziale Anerkennung,

Lebensstandard erhöhen, fachliche und soziale Kompetenz, schneller Aufstieg, Gewinn und Gewinnmaximierung sowie Geld verdienen bzw. gute Bezahlung benannt. Auch Spaß und Work-Life-Balance spielen für Kollegen und Andere eine Rolle. So würde Familie wieder „mehr Stimme bekommen“.

Neben egozentrischen und universalistischen Werten sind, nach Meinung der Befragten, auch Selbstbestimmungswerte und Traditionswerte für Andere wichtig. Hier sind einerseits Freiheit im Sinne von Träume erfüllen können und die eigene Meinung zum Ausdruck bringen, aber auch Abwechslung bedeutsam. Auf der anderen Seite sind andere Arbeitnehmer auch durch den Wunsch den Lebensstandard bzw. den Status quo in der Arbeit zu erhalten, einen Mangel an Alternativen und (Arbeitsplatz-)Sicherheit motiviert.

Tabelle 5.6: Bedeutung verschiedener Werteklassen nach unterschiedlichen Kontexten.

Kontext	Beruf	Unternehmen	Privat	Werte Anderer im Beruf
1.	Universalistische Werte	Egozentrische Werte	Traditionswerte	Egozentrische Werte
2.	Egozentrische Werte	Universalistische Werte	Universalistische Werte	Traditionswerte
3.	Traditionswerte	Traditionswerte	Egozentrische Werte	Selbstbestimmungswerte
4.	Selbstbestimmungswerte	Selbstbestimmungswerte	Selbstbestimmungswerte	Universalistische Werte

Zusammenfassend verdeutlicht das in Tabelle 5.6 dargestellte Bild, wie bedeutsam die verschiedenen Werteklassen des Schwartz-Modells (1992) abhängig vom Kontext für die befragten Arbeitnehmer sind.

Abschließend wurden die Probanden im Interview zu den spezifischen Werten Arbeitszufriedenheit, Bezahlung, Engagement, Vertrauen, Verantwortung, Gerechtigkeit, Selbstverwirklichung, Selbstoptimierung, vollständige Arbeitsaufgaben, Identifikation, Handlungsspielraum und Autonomie bei der Arbeit sowie das Wohl der Anderen und eigene Interessen verfolgen, befragt (vgl. Anhang D, Tabelle D.13.6). Diese sollten auf einer Skala von „1=nicht wichtig“ bis „10=absolut wichtig“ bewertet werden. Ausgehend von einem Skalenmittelwert von 5.5 werden alle Werte über dem Skalenmittel beurteilt. Insbesondere

Arbeitszufriedenheit ($M=8.80$; $SD=.92$), Bezahlung ($M=8.10$; $SD=1.73$) und Engagement ($M=8.05$; $SD=1.07$) werden als sehr bedeutsam bewertet. Dann folgen Vertrauen ($M=7.90$; $SD=1.92$), Verantwortung ($M=7.70$; $SD=1.34$) und Gerechtigkeit ($M=7.70$; $SD=1.89$) als im beruflichen Kontext sehr wichtige Werte. Nachgeordnet beurteilen die Probanden die Werte Selbstverwirklichung ($M=7.30$; $SD=2.21$) bzw. Selbstoptimierung ($M=7.25$; $SD=1.99$) und vollständige Aufgaben ($M=7.00$; $SD=1.63$) leicht weniger hoch. In dieser Auswahl von Werten sind Identifikation ($M=6.90$; $SD=2.03$), Handlungsspielraum und Autonomie ($M=6.90$; $SD=2.13$) sowie Eigeninteressen ($M=6.90$; $SD=1.91$) und „das Wohl der Anderen“ ($M=6.00$; $SD=1.94$) für die Probanden der Interviewstudie am wenigsten bedeutsam im beruflichen Kontext. Gleichwohl auch diese Werte leicht über dem Skalenmittel von 5.5 liegen.

Zum Abschluss der Datenauswertung der Interviewstudie wurde für jeden der Teilnehmer ein individuelles Profil mit den beruflich bedeutsamen Werten und den im Unternehmen geforderten Werten angelegt. Diese Visualisierung zwischen individuell geforderten und im Unternehmen gelebten Werten ergab unterschiedlich große Schnittmengen für die einzelnen Interviewteilnehmer. Interessanterweise zeigte sich für einen Probanden, der sich als eher gleichgültig und wenig identifiziert mit seinem Unternehmen beschrieb, keine Schnittmenge aus den beruflich wichtigen Werten und den gelebten Unternehmenswerten.

Vor dem Hintergrund der explorativen und hypothesengenerierenden Ergebnisse der Interviewstudie werden nun die Hypothesen folgendermaßen präzisiert:

H_{3a} Die im Schwarz-Modell unterschiedenen Werteklassen sind sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext relevant. Entsprechend steht einer Klasse von Werten, die eher auf das Allgemeinwohl bezogen ist (universelle Werte), eine Klasse von Werten, die auf das Selbst bezogen ist, gegenüber (egozentrische Werte). Sowohl universelle als auch egozentrische Werte sind im beruflichen Alltag handlungsleitend. Darüber hinaus werden universelle Werte, wie Vertrauen und Gerechtigkeit, unabhängig vom persönlichen oder beruflichen Kontext als ähnlich bedeutsam erlebt. Demgegenüber gibt es Werte, die stärker im beruflichen Kontext bedeutsam sind, wie beispielsweise die Leistungswerte Erfolg oder Leistungsorientierung.

H_{3b} Das Werteerleben im beruflichen Kontext unterscheidet sich vom Werteerleben im privaten Kontext dadurch, dass egozentrische Werte (wie Leistung oder Bezahlung) im Beruf wichtiger und traditionelle Werte (wie Sicherheit) im Privatleben bedeutsamer

sind. Selbstbestimmungswerte unterscheiden sich bezüglich ihrer Bedeutsamkeit nicht nach beruflichem oder persönlichem Kontext.

H_{3c} Eine hohe Passung zwischen der individuellen, berufsbezogenen Bedeutung universeller und egozentrischer Werte mit den im eigenen Unternehmen gelebten Werten korreliert mit höheren Ausprägungen in den Engagementbereitschaften, während hohe Diskrepanzen zwischen individuellen, berufsbezogenen Werten und im Unternehmen gelebten Werten eher im Zusammenhang mit Schädigungs- und Fluktuationsabsichten stehen.

Die Hypothesen werden gemeinsam mit den in Kapitel 3.2 explizierten Hypothesen durch eine Fragebogenstudie getestet, deren Ergebnisse im Weiteren dargestellt werden.

5.2 Fragebogenstudie

Zunächst werden allgemeine Bewertungen der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten, erlebter Emotionen und im beruflichen Kontext erlebter Werte (z.B. Vertrauen und Gerechtigkeit), aber auch beruflich wie privat geforderter Werte berichtet. Im Anschluss werden Handlungsmotive in deutschen Unternehmen modelliert. Dabei wird auch gezeigt, wie sich Inkongruenzen zwischen individuell bedeutsamen Werten der Arbeitnehmer und den in Unternehmen gelebten Werten äußern.

5.2.1 Allgemeine Urteile und Bewertungen im unternehmerischen Kontext

In der Fragebogenstudie wurden verschiedene arbeitsbezogene Urteile der Probanden erhoben. Nachfolgend werden Ausprägungen und Verteilungen dieser Untersuchungsvariablen sowohl in der Gesamtstichprobe als auch in ausgewählten Teilstichproben berichtet. Die deskriptiven Befunde zu den Variablen der Fragebogenstudie stellt Tabelle D.16 in Anhang D zusammenfassend für die Gesamtstichprobe dar.

Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten

Die Bereitschaft sich über das vertraglich Geforderte für das Unternehmen, in dem die Probanden arbeiten, einzusetzen (*Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen*) liegt in der Gesamtstichprobe mit einem Mittelwert von $M=4.53$ ($SD=1.03$) deutlich über dem Skalenmittel von 3.5 (vgl. Abbildung 5.7). Gleichmaßen sind die befragten

Versuchsteilnehmer auch dazu bereit, sich an ihrem eigenen Arbeitsplatz überdurchschnittlich zu engagieren (*Engagementbereitschaft am eigenen Arbeitsplatz*: $M=4.48$; $SD=1.13$). Demgegenüber wird eine geringe *Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen* ($M=2.12$; $SD=1.13$) berichtet. Gleiches gilt für die *Schädigungsabsicht am eigenen Arbeitsplatz* ($M=2.04$; $SD=.85$). Einzig die *Fluktuationsabsicht* ist in der Stichprobe durchschnittlich und liegt mit einem Mittelwert von $M=3.12$ ($SD=1.70$) nur geringfügig unter dem Skalenmittelwert.

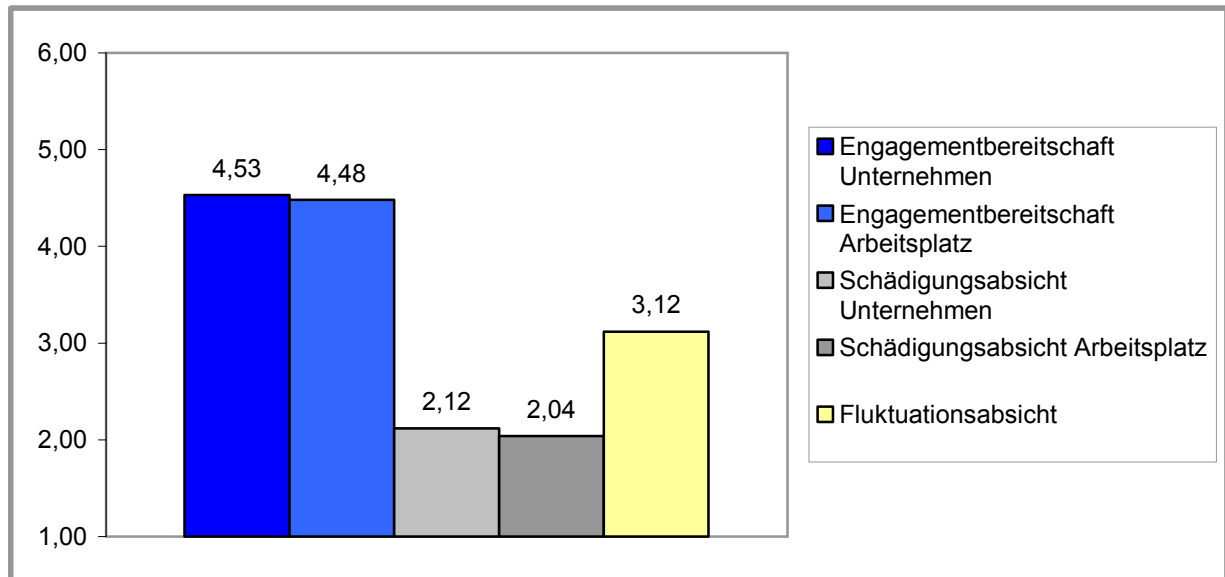


Abbildung 5.6: Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten (N=205).

Erwartungsgemäß bestätigen die Korrelationsanalysen⁷ einige signifikante Zusammenhänge verschiedener personaler und situationaler Variablen (Kontrollvariablen), wie Alter oder Geschlecht, mit den berichteten Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten (siehe Anhang E, Tabelle E.15). So zeigen ältere Beschäftigte der Stichprobe weniger häufig Schädigungsabsichten bezogen auf das Unternehmen und Fluktuationsabsichten. Gleichzeitig beurteilen die befragten Männer die Engagementbereitschaften bezogen auf das Unternehmen signifikant höher als die befragten Frauen. Auch die Tatsache, Kinder zu haben, steht im Zusammenhang mit einer geringeren Bewertung der eigenen Schädigungsabsichten am Arbeitsplatz bzw. bezogen auf das Unternehmen sowie Fluktuationsabsichten. Schließlich geben berufs- und führungserfahrene Befragte signifikant höhere Engagementbereitschaften und weniger häufig Schädigungsabsichten an.

⁷ Für intervallskalierte Variablen wurde der Pearson-Koeffizient und für ordinale Variablen der Kendall-Tau-Koeffizient bestimmt (vgl. Bortz, 2006).

Interessanterweise ist in der Untersuchung die Kontrollvariable *öffentlicher Dienst* mit Engagementbereitschaften negativ korreliert ($r=-.36$), weshalb Subgruppenvergleiche durchgeführt wurden (vgl. Tabellen D.17 und D.18, Anhang D). Dazu wurde aus der Gesamtstichprobe eine Teilstichprobe der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes mit den übrigen Befragten nach Alter, Geschlecht, Bildungstand und Betriebszugehörigkeit parallelisiert. Wie Abbildung 5.8 veranschaulicht, ergibt der Mittelwertvergleich (t -Test für unabhängige Stichproben, $t_{(139)}=4.00$, $p=.00$, $d=.67$) signifikante Unterschiede mittlerer Effektstärke (vgl. Bortz & Döring, 2005) der Engagementbereitschaften zwischen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes und anderen Erwerbstätigen.

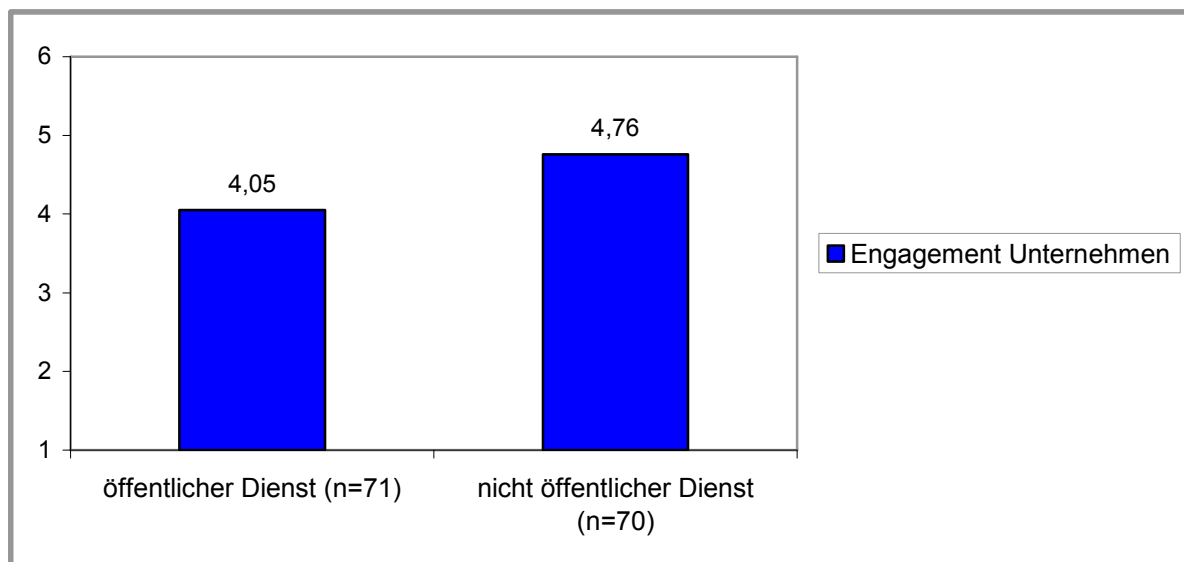


Abbildung 5.7: Engagementbereitschaften der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes und nicht öffentlicher Dienst im Vergleich.

Ebenso sind Berufs- und Führungserfahrung sowie Einkommen mit Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten korreliert. Daher wurden mittels Mediansplitt Subgruppen von jeweils hoher und niedriger Berufs- bzw. Führungserfahrung und Einkommen gebildet. Dabei zeigen berufserfahrene und führungserfahrene Probanden mit höherem Einkommen signifikant höhere Engagementbereitschaften und geringere Schädigungsabsichten kleiner und mittlerer Effektstärke (vgl. Tabelle D.18 sowie Abbildung D.1 in Anhang D).

Erlebte Werte und Emotionen im Arbeitskontext

In der Gesamtstichprobe werden arbeitstrukturelle Merkmale, wie Handlungsspielraum und Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung und Ganzheitlichkeit der Arbeit, aber auch Arbeitsstress, mit Werten zwischen $M=4.17$ ($SD=1.11$) und $M=4.67$ ($SD=.77$) durchschnittlich bis hoch bewertet (vgl. Tabelle D.16, Anhang D).

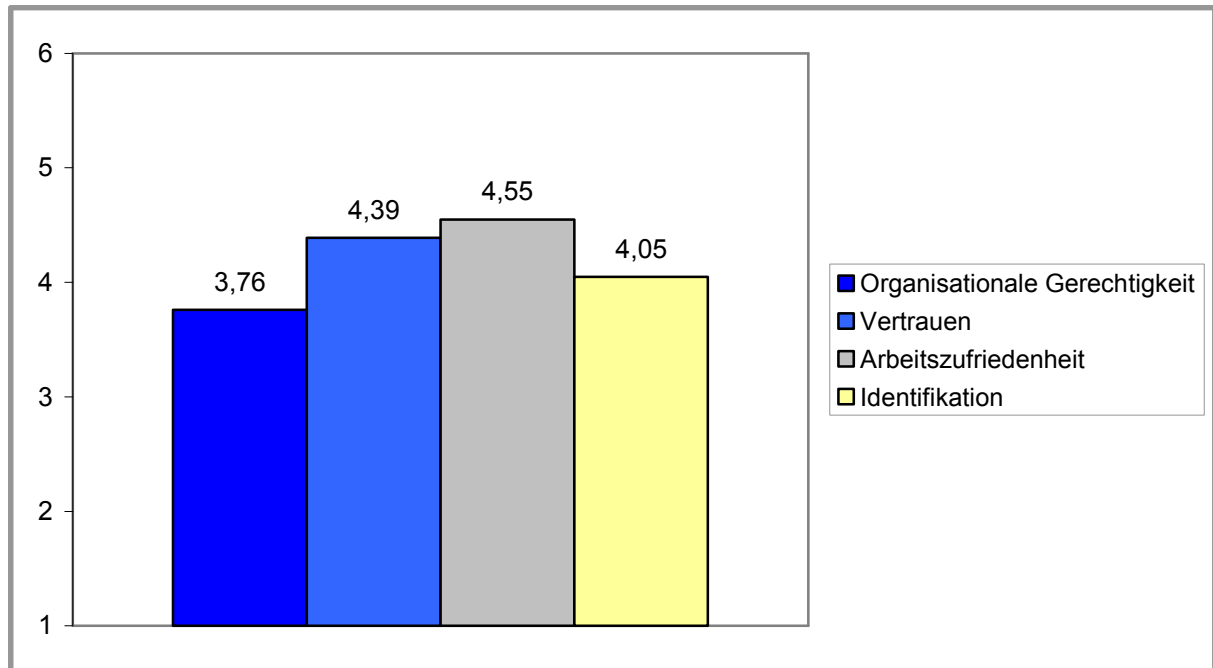


Abbildung 5.8: Gerechtigkeitserleben, Vertrauen, Arbeitszufriedenheit und Identifikation in der Gesamtstichprobe (N=205).

Das organisationale Gerechtigkeitserleben ($M=3.76$; $SD=1.01$) wird, ausgehend von einem Skalenmittel von 3.5, als durchschnittlich beurteilt. Wie auch Abbildung 5.9 zeigt, werden die Werte Vertrauen ($M=4.39$; $SD=.94$), Arbeitszufriedenheit ($M=4.55$; $SD=.92$) und Identifikation ($M=4.05$; $SD=1.02$) in der Stichprobe als hoch bewertet. Ebenso sind externe und interne Verantwortungsattribution ($M=4.24$, $SD=.86$; $M=4.20$, $SD=1.62$) hoch ausgeprägt.

Zusätzlich werden auch positiv erlebte Emotionen bei einem Skalenmittelwert von 3.5 überdurchschnittlich hoch bewertet ($M=4.11$; $SD=.86$). Demgegenüber erleben die befragten Versuchsteilnehmer eher gering negative Emotionen ($M=2.97$; $SD=1.13$).

Der Einfluss der erhobenen demographischen und Kontrollvariablen auf die Untersuchungsvariablen wurde kontrolliert. Dabei ergeben sich lediglich für Geschlecht und Identifikation bedeutsame Korrelationen (vgl. Tabelle E.15, Anhang E). Demnach zeigen

weibliche Untersuchungsteilnehmer weniger starke Identifikation mit dem Unternehmen als die männlichen Befragten.

Geforderte Werte im beruflichen und privaten Kontext

Die beruflich und privat erfragten Werte werden allesamt deutlich über dem Skalenmittelwert von 3.5 beurteilt. In der Folge zeigen sich in der Untersuchung Deckeneffekte und eingeschränkte Varianzen der Werteveriablen.

Dabei unterscheiden sich die Mittelwerte zu den Werteveriablen signifikant zwischen privatem und beruflichem Kontext. Tabelle 5.7 zeigt Mittelwertsunterschiede kleiner bis großer Effektstärke für universelle und egozentrische Werte sowie Traditionswerte (vgl. Bortz & Döring, 2006). Entsprechend werden egozentrische Werte (Erfolg, Leistung oder Macht), aber auch Traditionswerte, wie familiäre und finanzielle Sicherheit, hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit je nach beruflichem oder privatem Kontext unterschiedlich beurteilt.

Tabelle 5.7: Deskriptive Befunde der Werteklassen (N=205).

Variablen	M	SD	N	t	Effektstärke
Egozentrische Werte:					
Privater Kontext	4.06	.89	203	$t_{(202)}=-13.37,$ $p=.00,$	$d=-.90,$ großer Effekt
Beruflicher Kontext	4.78	.70	203		
Universelle Werte:					
Privater Kontext	5.34	.52	203	$t_{(202)}=2.33,$ $p=.02$	$d=.14,$ kleiner Effekt
Beruflicher Kontext	5.26	.51	203		
Selbstbestimmungswerte:					
Privater Kontext	4.59	.73	203	$t_{(202)}=-.70,$ $p=.49$	kein Effekt
Beruflicher Kontext	4.62	.79	203		
Traditionswerte:					
Privater Kontext	5.09	.76	203	$t_{(202)}=8.55,$ $p=.00$	$d=.62,$ mittlerer Effekt
Beruflicher Kontext	4.61	.79	203		

Hingegen ist die Differenzierung nach beruflichem und privatem Kontext für die Bedeutsamkeit von universellen Werten, wie Vertrauen, Gerechtigkeit oder Verantwortung,

kaum bedeutsam. Für Werte der Selbstbestimmung ist diese kontextspezifische Unterscheidung in der Fragebogenstudie gänzlich unbedeutend.

Die Mittelwerte in Tabelle 5.7 geben ferner differenzierte Hinweise für die unterschiedliche Priorisierung der Werteklassen je nach Kontext. In der Stichprobe sind universelle Werte im Privaten am bedeutsamsten, gefolgt von Traditionswerten. Weiter sind den befragten Probanden Selbstbestimmungswerte und dann erst egozentrische Werte im privaten Kontext wichtig. Die Beurteilung der Bedeutsamkeit derselben Werte für den beruflichen Kontext ergibt erwartungsgemäß eine andere Reihenfolge. Im Beruf werden zwar auch universelle Werte am höchsten bewertet. Allerdings folgen dann direkt egozentrische Werte. Traditionswerte und Selbstbestimmungswerte werden fast gleichbedeutend beurteilt und sind somit im beruflichen Kontext am drittichtigsten. Folglich werden in der Gesamtstichprobe universalistische Werte unabhängig von Beruf oder privatem Alltag ähnlich beurteilt. Hingegen sind egozentrische Werte im beruflichen Kontext deutlich wichtiger als im Privaten und Traditionswerte im Privaten wichtiger als im Beruf. Gleichzeitig unterscheidet sich die Bedeutung von Selbstbestimmungswerten nicht nach Kontext. Die berichteten Ergebnisse sind somit allesamt hypothesenkonform (vgl. Abschnitt 5.1.2).

Die vier Werteklassen von privatem und beruflichem Kontext korrelieren miteinander zwischen $r=.45$ und $r=.68$ (vgl. Tabelle E.20, Anhang E). Gemeinsam mit den Ergebnissen der Faktorenanalysen (siehe Kapitel 4.2.2) sprechen diese Korrelationen für eine Differenzierung von Werten je nach Untersuchungskontext und stützen folglich die angenommene Pluralität von Werten. Denn auch die verschiedenen Werteklassen korrelieren erwartungsgemäß nur gering bis mittelmäßig miteinander.

Bei der Betrachtung der Mittelwerte zu den Werteklassen fallen unabhängig von Kontext der Fragestellung hohe Bewertungen und eingeschränkte Varianzen auf. Eine Erklärung dafür ist theoretischer Natur: Die in der Werteforschung dominante Strategie, nach Wichtigkeitsurteilen zu fragen, führt zu kognitiver Aktivität im Sinne einer mentalen Repräsentationen (Borg, 2006). Dies gilt gleichermaßen für Zufriedenheitsurteile. Borgs (2006) Annahmen folgend sind Zufriedenheitsurteile Funktion der Differenz positiver und negativ geladener Elemente der mentalen Repräsentation. Demgegenüber werden Wichtigkeitsurteile aus den affektiv geladenen Elementen der mentalen Repräsentation gebildet. Folglich stehen Wichtigkeits- und Zufriedenheitsurteile in direktem Zusammenhang. Das erklärt zum einen die hohen Korrelationen, die empirisch gefunden werden. Zum anderen

erklärt das Modell auch, warum Zufriedenheit und Wichtigkeitsurteile tendenziell deutlich über dem Skalenmittelpunkt liegen (Borg, 2006).

Zudem könnte die öffentlich breit geführte Diskussion um stärker werteorientierte Unternehmensführungen im Zuge der weltweiten Wirtschafts- und Finanzmarktkrise zum Zeitpunkt der Datenerhebung das Thema Werte in den Fokus gerückt haben. Gleichzeitig könnte die insbesondere politisch und in den Medien geführte Wertediskussion dazu geführt haben, dass das Wertethema für die Befragten äußerst salient ist. Das könnte wiederum dazu geführt haben, dass Werte generell als sehr wichtig beurteilt werden. Dennoch muss die Konfrontation mit der Wertethematik nicht zwangsläufig zu einer reflektierten und differenzierten Meinungsbildung führen. Dieser Eindruck wird auch in den durchgeführten Interviews gestützt: Einhellig wird die Meinung gebildet, Werte seien in der Arbeitswelt bedeutsam. Das explizite Benennen von wichtigen Werten und auch die Priorisierung einzelner Werte fallen den Befragten allerdings deutlich schwerer. Denn der Wertebegriff ist relativ abstrakt und erfordert ein hohes Abstraktions- und Reflexionsvermögen von den Befragten (s.a. Koch & Rosenstiel, 2007).

Der Informationsgrad bzw. die Beschäftigung mit der aktuellen Wertediskussion oder auch die Berichterstattung in den Medien zum Zeitpunkt der Erhebung wurde nicht systematisch erfasst. Somit sind Einflüsse auf die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nicht auszuschließen.

Wie schon die experimentelle Studie, sehen sich Fragebogenuntersuchungen in noch viel stärkerem Ausmaß dem Vorwurf ausgesetzt, die Befunde könnten durch *sozial erwünschtes Antwortverhalten* verzerrt werden. Daher wurde auch in dieser Studie der Einfluss sozialer Erwünschtheit auf die Bewertung der Untersuchungsvariablen kontrolliert (vgl. Kapitel 4.2.3). Ohne die unbefriedigende Güte der Skala zu übersehen, ergeben sich keine inhaltlich relevanten Zusammenhänge (s.a. Tabelle E.17, Anhang E).

5.2.2 Handlungsmotive in deutschen Unternehmen

Wie können die in der Fragebogenstudie erhobenen Werte betriebswirtschaftlich relevante Einflussgrößen, wie Arbeitszufriedenheit, Identifikation oder Engagementbereitschaften von Mitarbeitern erklären? Um diese Forschungsfrage zu beantworten, werden zunächst die Korrelationen der Untersuchungsvariablen miteinander betrachtet, auf deren Grundlage Regressionen berichtet werden. An dieser Stelle beschränkt sich die Darstellung auf jene Ergebnisse, die für die Regressionsberechnungen von Bedeutung sind. Die detaillierten

korrelationsanalytischen Befunde zur Fragebogenstudie sind in Anhang E (Tabelle E.17-E.18.2) dargestellt.

Tabelle 5.8: Übersicht bedeutsamer Korrelationen der Engagementbereitschaften, Schädigungs- und Fluktuationsabsichten mit den anderen Untersuchungsvariablen⁸.

Variable	Variable	Pearson-Koeffizient (r)
Engagementbereitschaft Unternehmen	Identifikation	.26**
	Organisationale Gerechtigkeit	.19**
Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	Identifikation	.24**
	Internale Verantwortungsattribution	.23**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.22**
	Positiv erlebte Emotionen	.21**
	Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit	.20**
	Arbeitsstress	.20**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	Identifikation
	Negativ erlebte Emotionen	.22**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	-.21**
	Arbeitszufriedenheit	-.20**
Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	Identifikation	-.25**
	Negativ erlebte Emotionen	.23**
Fluktuationsabsicht	Identifikation	-.42**
	Arbeitszufriedenheit	-.42**
	Organisationale Gerechtigkeit	-.40**
	Vertrauen	-.28**
	Externale Verantwortungsattribution	.26**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	-.26**
	Negativ erlebte Emotionen	.26**
	Positiv erlebte Emotionen	-.26**
	Bezahlung	-.23**
	Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit	-.21

Wie Tabelle 5.8 zeigt, ist Identifikation von allen Untersuchungsvariablen am höchsten mit den Engagementbereitschaften korreliert. Ferner stehen organisationale Gerechtigkeit,

⁸ Der Einfluss der Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, öffentlicher Dienst, Berufserfahrung, Führungserfahrung und Einkommen wurde auspartialisiert.

internale Verantwortungsattribution und arbeitsstrukturelle Merkmale sowie positiv erlebte Emotionen im Zusammenhang mit arbeitsbezogenen Engagementbereitschaften, die über das vertraglich geforderte Maß hinaus gehen.

Auch für Schädigungsabsichten und stärker noch für Fluktuationsabsichten sind ebenfalls die Zusammenhänge mit Identifikation am höchsten. Zusätzlich zu arbeitsstrukturellen Merkmalen und externaler Verantwortungsattribution sowie negativ erlebten Emotionen korreliert auch Arbeitszufriedenheit mit arbeitsplatz- und unternehmensbezogenen Schädigungsabsichten. Insbesondere die Absicht, nach alternativen Beschäftigungen zu suchen (Fluktuationsabsicht), steht zudem mit den Variablen Vertrauen und organisationales Gerechtigkeitserleben, aber auch mit positiv erlebten Emotionen im Zusammenhang (vgl. Tabelle 5.8).

Bevor aber Erklärungsmodelle für Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten vorgestellt werden, wird zunächst erörtert, ob Diskrepanzen von individuellen, berufsbezogenen Werten der Arbeitnehmer und im Unternehmen gelebten Werten mit arbeitsbezogenen Bewertungen und Bereitschaften im Zusammenhang stehen.

Geforderte und gelebte Werte

Die Korrelationsanalysen zeigen, dass im Beruf bedeutsame Werte v.a. im Zusammenhang mit der Bewertung arbeitsstruktureller Merkmale, aber auch mit negativ erlebten Emotionen stehen (vgl. Anhang E, Tabellen E.18.1-E.18.3). Zusätzlich sind privat oder beruflich bedeutsame Werte nicht oder nur unbedeutend mit den Ergebnisvariablen Identifikation, Arbeitszufriedenheit, sowie Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten korreliert. Wenngleich die Zusammenhänge der Werteklassen, wie erwartet, gemessen für den beruflichen Kontext stärker als die Zusammenhänge derselben Werte gemessen für den privaten Kontext sind. Die Korrelationen der Werteveriablen mit den Kontrollvariablen sind in Anhang E (Tabelle E.19) ausführlicher dargestellt.

Der wider Erwarten geringe Einfluss der individuellen Bedeutsamkeit von Werten im privaten und beruflichen Kontext auf psychologische Ergebnisvariablen ist bei genauerer Betrachtung auch methodisch erklärbar. Eine wesentliche Rolle könnte dabei das unterschiedliche Spezifikations- bzw. Abstraktionsniveau der Werteveriablen für den privaten und beruflichen Kontext im Vergleich zu den anderen Untersuchungsvariablen spielen. Denn der Ein-Item-Messung (analog zum Schwartz-Modell, 1992) steht die Operationalisierung organisationspsychologischer Konstrukte mit verschiedenen Facetten gegenüber. Auch muss

die individuelle Bedeutsamkeit eines Wertes nicht per se in Zusammenhang mit der Beurteilung psychologischer Ergebnisvariablen, wie Arbeitszufriedenheit oder Identifikation, stehen. Vielmehr könnten möglicherweise erlebte Diskrepanzen zwischen beruflich bedeutsamen Werten und beruflich erlebten Werten, im Sinne eines SOLL-IST-Abgleichs, aufschlussreich sein. Deshalb werden diese Diskrepanzen im Weiteren genauer betrachtet. In der Fragebogenstudie sind Mittelwertevergleiche (*t*-Test für abhängige Stichproben) für erlebte universelle Werte (operationalisiert mittels Vertrauen, organisationale Gerechtigkeit und Verantwortung) und egozentrische Werte (operationalisiert über Bezahlung) sowie Stimulationswerte (Abwechslung & Handlungsspielraum der Arbeit, Ganzheitlichkeit & Rückmeldung der Arbeitsaufgabe) möglich. Mittels standardisierter *d*-Werte wurde untersucht, in welchem Zusammenhang diese Deltawerte mit den Variablen Arbeitszufriedenheit, Identifikation, Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten sowie erlebte Emotionen stehen (vgl. Tabelle E.21, Anhang E). Insgesamt sind die Richtungen der Korrelationen durchweg hypothesenkonform.

Tabelle D.19 in Anhang D fasst die Mittelwertevergleiche zwischen geforderten und gelebten Werten zusammen. Die Daten weisen auf mittlere bis hohe Differenzen zwischen individuell geforderten und tatsächlich erlebten Werten im beruflichen Alltag der Probanden hin. Demnach unterscheiden sich in der Stichprobe die individuell geforderten universellen Werte von den tatsächlich erlebten universellen Werten im Unternehmen mit hohen Effektstärken. Dies gilt für Vertrauen, Gerechtigkeit und Verantwortung. Ebenso sind die Beurteilungen der beruflich geforderten Selbstbestimmungswerte (Abwechslung, Kreativität, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung) und tatsächlich erlebter Rückmeldung und Ganzheitlichkeit der Arbeit mit mittlerer Effektstärke unterschiedlich. Gleiches gilt für Diskrepanzen erlebter und geforderter egozentrischer Werte (Geld bzw. Bezahlung).

Für die spezifischen Werte bedeutet das im Einzelnen Folgendes: Eine große Diskrepanz zwischen der individuellen Bedeutung des Wertes *Vertrauen* im beruflichen Kontext und dem tatsächlich erlebten Vertrauen im Unternehmen geht mit geringerer Arbeitszufriedenheit ($r=-.50$) und geringer Identifikation ($r=-.32$) einher. Zusätzlich werden hochsignifikant vermehrt negativ erlebte Emotionen berichtet ($r=.30$) und weniger Emotionen positiv erlebt ($r=-.28$). Wider Erwarten stehen große Unterschiede im geforderten und erlebten Vertrauen nicht im Zusammenhang mit den berichteten Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten der Probanden. Lediglich Fluktuationsabsichten gehen mit Unterschieden von gefordertem und erlebtem Vertrauen im Beruf einher. Allerdings sind die Zusammenhänge kaum bedeutsam ($r=.16$).

Anders für Diskrepanzen von individuell geforderter und erlebter *Gerechtigkeit* im beruflichen Kontext: Sind diese Unterschiede sehr groß, werden gleichzeitig hochsignifikant mehr Fluktuationsabsichten berichtet ($r=.33$). Ebenfalls sind Unterschiede in der beruflich geforderten Gerechtigkeit und tatsächlich erlebten Gerechtigkeit im beruflichen Kontext auch hinsichtlich der berichteten Identifikation ($r=-.43$) und Arbeitszufriedenheit ($r=-.44$) relevant. Zudem gehen große Unterschiede zwischen Gerechtigkeitserleben und individueller Bedeutung des Wertes Gerechtigkeit im Beruf mit stärker negativ erlebten Emotionen ($r=.30$) und weniger positiv erlebten Emotionen ($r=-.29$) einher.

Bewerten Mitarbeiter *Geld* zu haben als wichtigen Wert und nehmen ihre Bezahlung als gering wahr, zeigen sich mittlere negative Korrelationen mit Arbeitszufriedenheit ($r=-.32$) und Identifikation ($r=-.24$), sowie positive Zusammenhänge mit Fluktuationsabsichten ($r=.20$) und negativ erlebten Emotionen ($r=.23$).

Auch Unterschiede zwischen beruflich geforderten *Selbstbestimmungswerten* einerseits und erlebtem Handlungsspielraum und Abwechslung der Arbeit sowie erlebter Rückmeldung und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe andererseits, sind für die Beurteilung der weiteren Untersuchungsvariablen wichtig. Entsprechend stehen Diskrepanzen zwischen einer hohen individuellen Bedeutung von Selbstbestimmungswerten im beruflichen Kontext und erlebtem Handlungsspielraum und Abwechslung der Arbeit im deutlichem Zusammenhang mit geringer Identifikation ($r=-.41$) und geringer Arbeitszufriedenheit ($r=-.41$) sowie wenig positiv erlebten Emotionen ($r=-.42$). Gleichzeitig werden verstärkt Fluktuationsabsichten berichtet ($r=.30$).

Vergleichbare Zusammenhänge werden auch für Unterschiede zwischen geforderter Selbstbestimmung und erlebter Rückmeldung und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe mit den Ergebnisvariablen berechnet (vgl. Tabelle E.21, Anhang E): Werden Selbstbestimmungswerte (wie Abwechslung und Kreativität) im beruflichen Kontext als sehr wichtig beurteilt und gleichzeitig die Arbeitsaufgabe als wenig ganzheitlich erlebt und kaum Rückmeldungen zu Erfolgen der Arbeit wahrgenommen, korreliert dies ebenfalls, wie beschrieben, mit Identifikation, Arbeitszufriedenheit und erlebten Emotionen sowie Fluktuationsabsichten.

Diskrepanzen zwischen geforderten und erlebten beruflichen Werten, wie Vertrauen, Gerechtigkeit und Bezahlung, stehen folglich v.a. im Zusammenhang mit der berichteten Arbeitszufriedenheit, Identifikation und den erlebten Emotionen. Die Zusammenhänge mit den Engagementbereitschaften am eigenen Arbeitsplatz und für das Unternehmen sind zwar

allesamt hypothesenkonform, aber sehr gering und somit inhaltlich kaum bedeutsam. Gleiches gilt auch für die Schädigungsabsichten am eigenen Arbeitsplatz und bezogen auf das Unternehmen. Anders stellt sich das Bild für Fluktuationsabsichten dar. Wie die Korrelationsanalysen bestätigen, hängen Diskrepanzen von beruflich geforderten und erlebten universellen und egozentrischen Werten, aber auch Selbstbestimmungswerten – wie erwartet – mit höheren Fluktuationsabsichten zusammen.

Die ermittelten Deltavariablen werden für die weiteren multivariaten Analysen nicht weiter berücksichtigt, da Suppressor-Effekte nicht auszuschließen sind. Zudem sind die berechneten Deltawerte mit den Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten nicht höher korreliert als die gemessenen Untersuchungsvariablen (wie Vertrauen, Gerechtigkeit oder arbeitsstrukturelle Merkmale).

Erklärungsmodelle der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten

Einen ausführlichen Überblick der multivariaten Analysen zu Engagementbereitschaften, Schädigungs- und Fluktuationsabsichten geben die Tabellen E.24 bis E.28.2 im Anhang E. Ausgehend vom gerechtigkeitspsychologischen Modell zur Erklärung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten (s.a. Kapitel 3, Abbildung 3.1) fokussiert die Befunddarstellung in diesem Abschnitt die Beantwortung der Frage, wie Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern erklärt werden können. Die Regressionsanalysen werden über schrittweise Regressionen realisiert (Fallausschluss paarweise) und überprüfen, welche Prädiktoren mit welcher Gewichtung für die Vorhersage der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten geeignet sind. Es werden β -Gewichte (Standardpartialregressionskoeffizienten) bestimmt, welche die Kriteriumsvariablen möglichst genau vorhersagen. Anschließend wird gezeigt, wie die ermittelten Prädiktoren als Zwischenprädiktoren durch weitere Untersuchungsvariablen vorhergesagt werden können.

Die bislang berichteten Ergebnisse deuten bereits auf die zentrale Rolle von Identifikation, Arbeitszufriedenheit und erlebten Emotionen hinsichtlich der Vorhersage von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten hin. Darüber hinaus wurde bereits beschrieben, dass bei Beschäftigten des öffentlichen Dienstes die Engagementbereitschaften signifikant geringer sind, als bei anderen Erwerbstätigen (vgl. Abschnitt 5.2.1). In der Konsequenz werden erst die Ergebnisse für die Gesamtstichprobe berichtet. Anschließend

werden diese multivariaten Analysen den Ergebnissen für die Subgruppe der im öffentlichen Dienst Beschäftigten gegenüber gestellt.

Tabelle 5.9: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, interne Verantwortungsattribution, öffentlicher Dienst und Einkommen (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Einkommen	.14	.19	.06	.22	.37	11.19	.00
Identifikation	.20	.27	.06	.27	.36	17.71	.00
Öffentlicher Dienst	.26	-.56	.14	-.26	-.36	16.45	.00
Konstante		3.01	.30			99.57	.00
$F_{gesamt}=24.13$		Sig(F)=.000		$df=3/194$			

Die Bereitschaft von Mitarbeitern, sich für das Unternehmen über das vertraglich geforderte Maß zu engagieren (*Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen*), wird in der Gesamtstichprobe mit $R^2=.26$ durch Einkommen ($\beta=.22$), Identifikation ($\beta=.27$) und Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst vorhergesagt ($\beta=-.26$), wie Tabelle 5.9 zeigt.

Neben den Prädiktoren Identifikation und Einkommen erklärt zusätzlich Arbeitszufriedenheit die Bereitschaft von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes sich für ihren Arbeitsgeber zu engagieren ($R^2=.26$, vgl. Tabelle 5.10).

In der Gesamtstichprobe erklären Identifikation, interne Verantwortungsattribution und Arbeitsstress lediglich 16 Prozent der Varianz der *Engagementbereitschaft am eigenen Arbeitsplatz* (siehe Tabelle E.25.1, Anhang E). Leicht anders für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes ($R^2=.21$): Arbeitsstress ist hier kein Prädiktor. Vielmehr ist interne Verantwortungsattribution ein bedeutsamerer Prädiktor als Identifikation im Vergleich zur Gesamtstichprobe (Tabellen E.25.1 und E.25.2, Anhang E).

Auch für die *Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen* ist Identifikation bedeutsam. Zusammen mit einer geringen Führungserfahrung kann die Absicht, das Unternehmen zu schädigen, erklärt werden ($R^2=.14$, vgl. Tabellen E.26.1 und E.26.2, Anhang E). Während in der Gesamtstichprobe unternehmensbezogene Schädigungsabsichten durch Identifikation und

Führungserfahrung vorhergesagt werden, qualifizieren sich in der Subgruppe der im öffentlichen Dienst Beschäftigten negativ erlebte Emotionen und Führungserfahrung als Prädiktoren ($R^2=.16$, siehe Tabelle E.26.3).

Tabelle 5.10: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen* in der Subgruppe der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, interne Verantwortungsattribution, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (n=69).

Prädiktoren	R^2	B	SE B	$beta$	r	F	p
Identifikation	.15	.25	.15	.21	.39	2.89	.09
Einkommen	.22	.31	.11	.30	.35	7.24	.01
Arbeitszufriedenheit	.26	.34	.17	.24	.33	4.02	.00
Konstante		.64	.78			.68	.41
$F_{gesamt}=7.87$		Sig(F)=.000		$df=3/66$			

In der Gesamtstichprobe erklären geringe Identifikation und Berufserfahrung sowie hohe externe Verantwortungsattribution die *Schädigungsabsicht am eigenen Arbeitsplatz* ($R^2=.15$, siehe Tabelle E.27.1, Anhang E). Die *Schädigungsabsicht am eigenen Arbeitsplatz* kann für die im öffentlichen Dienst Beschäftigten mit $R^2=.32$ besser vorhergesagt werden (Tabelle E.27.2, Anhang E). Dabei erklären geringe Identifikation und hohe externe Verantwortungsattribution mit höheren β -Gewichten arbeitsplatzbezogene *Schädigungsabsichten* der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Berufserfahrung spielt hier hingegen keine Rolle.

Die *Fluktuationsabsichten* werden durch geringe Identifikation, geringe Arbeitszufriedenheit und höhere externe Verantwortungsattribution vorhergesagt ($R^2=.27$, siehe Tabelle E.28.1, Anhang E). Wie schon die *Schädigungsabsichten am eigenen Arbeitsplatz* erklären die gewählten Untersuchungsvariablen die *Fluktuationsabsicht* für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes etwas besser ($R^2=.34$). Für die Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes ist geringe Arbeitszufriedenheit demgegenüber nicht bedeutsam (vgl. Tabelle E.28.2, Anhang

E). Vielmehr sind externale Verantwortungsattribution, geringe Bezahlung und geringe Berufserfahrung Prädiktoren der Absicht, nach beruflichen Alternativen zu suchen.

Die Varianzen der Engagementbereitschaften und Schädigungs- bzw. Fluktuationsabsichten werden insgesamt durch die gewählten Untersuchungsvariablen nur zu geringen Anteilen vorhergesagt. Dennoch scheinen die Untersuchungsvariablen für geringer engagierte Subgruppen zur Vorhersage von Bereitschaften geeigneter.

Wie die weiteren multivariaten Befunde zeigen, können jedoch die Prädiktoren der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten (im Sinne von Zwischenkriterien) vergleichsweise gut erklärt werden. Im Anschluss werden Modelle zur Vorhersage der Zwischenkriterien Arbeitszufriedenheit, Identifikation, Verantwortungsattribution und erlebte Emotionen berichtet.

Arbeitszufriedenheit und Identifikation

Wie die Korrelationsanalysen bereits zeigen (vgl. Tabelle E.17, Anhang E), sind Arbeitszufriedenheit und Identifikation hoch mit positiv und negativ erlebten Emotionen korreliert. In dieser Untersuchung wurden sowohl kognitive als auch affektive Facetten von Arbeitszufriedenheit und Identifikation berücksichtigt. Da aber Arbeitszufriedenheit in der Untersuchung stärker als Identifikation affektiv konnotiert ist, werden die erlebten Emotionen in den multivariaten Analysen zur Arbeitszufriedenheit nicht berücksichtigt. Dies geschieht primär um Scheinkorrelationen vorzubeugen. Wengleich die Faktorenanalysen zeigen, dass erlebte Emotionen, Arbeitszufriedenheit und Identifikation sich klar trennen.

Folglich erklären arbeitsstrukturelle Variablen, Vertrauen und organisationale Gerechtigkeit die *Arbeitszufriedenheit* ($R^2=.64$) von Mitarbeitern. Wie Tabelle 5.11 veranschaulicht, qualifiziert sich Vertrauen als wichtigster Prädiktor mit $\beta=.46$ zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit. Erst dann folgen die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit ($\beta=.26$), Handlungsspielraum und Abwechslung der Arbeit ($\beta=.18$) sowie Arbeitsstress ($\beta=-.12$) und Rückmeldung und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe ($\beta=.11$). Wie erwartet bestätigen die multivariaten Ergebnisse der Fragebogenstudie neben arbeitsstrukturellen Variablen als Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit insbesondere die Vorhersagekraft von Vertrauens- und Gerechtigkeitsurteilen. Dennoch, Bezahlung ist in dieser Studie wider Erwarten kein Prädiktor der Arbeitszufriedenheit.

Table 5.11: Schrittweise multiple Regression der *Arbeitszufriedenheit* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, interne und externe Verantwortungsattribution (N=205).

Prädiktoren	R ²	B	SE B	beta	r	F	p
Vertrauen	.53	.45	.05	.46	.73	69.71	.00
Organisationale Gerechtigkeit	.58	.24	.05	.26	.61	24.16	.00
Handlungsspielraum/ Abwechslung der Arbeit	.62	.22	.06	.18	.47	14.12	.00
Arbeitsstress	.63	-.10	.04	-.12	-.17	6.96	.01
Rückmeldung/ Ganzheitlichkeit der Arbeit	.64	.09	.04	.11	.36	4.84	.03
Konstante		.70	.32			5.02	.03
Fgesamt=69.26		Sig(F)=.000		df=5/196			

Organisationale Gerechtigkeit ($\beta=.40$) sowie Handlungsspielraum und Abwechslung der Arbeit ($\beta=.31$) sind ebenfalls als Prädiktoren für *Identifikation* bedeutsam, wenn erlebte Emotionen von den multivariaten Analysen ausgenommen sind ($R^2=.32$; vgl. Tabelle E.22, Anhang E).

Allerdings ist Identifikation in der Untersuchung stärker als Arbeitszufriedenheit als kognitive Variable operationalisiert, weshalb erlebte Emotionen in den Regressionsberechnungen berücksichtigt werden. Entsprechend wird in der Gesamtstichprobe Identifikation ($R^2=.40$), neben organisationaler Gerechtigkeit und negativ erlebten Emotionen, zusätzlich durch positive erlebte Emotionen (Freude, Spaß) vorhergesagt. Gleichzeitig sind positiv erlebte Emotionen ($\beta=.38$) und organisationale Gerechtigkeit ($\beta=.30$) die wichtigsten Prädiktoren der Identifikation (vgl. Tabelle 5.12).

Weitere Regressionsanalysen zur Vorhersage von Arbeitszufriedenheit und Identifikation stellen Tabellen E.22 und E.23 in Anhang E zusammenfassend dar.

Table 5.12: Schrittweise multiple Regression der *Identifikation* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, internale und externale Verantwortungsattribution sowie erlebte Emotionen (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Positiv erlebte Emotionen	.28	.45	.07	.38	.53	39.62	.00
Organisationale Gerechtigkeit	.38	.30	.06	.30	.48	23.36	.00
Negativ erlebte Emotionen	.40	-.13	.06	-.14	-.36	5.43	.02
Konstante		1.44	.42			11.76	.00
$F_{gesamt}=43.22$ $Sig(F)=.000$ $df=3/198$							

Was wiederum bestimmt aber nun *positiv und negative erlebte Emotionen*? Weitere Regressionsanalysen in der Gesamtstichprobe klären diese Frage zumindest in Teilen (vgl. Tabellen E.31, E.32 in Anhang E). Etwa sagen die Prädiktoren Handlungsspielraum und Abwechslung der Arbeit ($\beta=.48$) sowie Vertrauen ($\beta=.29$) 42 Prozent der Varianz positiv erlebter Emotionen im beruflichen Kontext vorher. Demgegenüber können negativ erlebte Emotionen etwas weniger gut durch gering wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit ($\beta=-.24$), höheren Arbeitsstress ($\beta=.30$) sowie geringes Vertrauen ($\beta=-.17$) erklärt werden ($R^2=.24$).

Entgegen den Vorannahmen zeigen die multivariaten Befunde keinen Einfluss der Bezahlung und der wahrgenommenen Ganzheitlichkeit der Arbeit auf erlebte Emotionen. Offensichtlich sollte allerdings das Gerechtigkeitserleben durch arbeitsstrukturelle Merkmale und Bezahlung moderiert werden. Insbesondere die inhaltliche Nähe von Verteilungsgerechtigkeitsurteilen und Bezahlungsbewertungen unterstreicht diese Überlegung.

Interessanterweise ist Vertrauen sowohl für das Erleben positiver als auch negativer Emotionen relevant, während organisationale Gerechtigkeit insbesondere im Hinblick auf negativ erlebte Emotionen bedeutsam zu sein scheint.

Entsprechend der Vorannahmen zum Forschungsprojekt (vgl. Kapitel 3) sollten *internale und externale Verantwortungsattribution* den Einfluss der Werte, wie Vertrauen, Gerechtigkeit und arbeitsstruktureller Merkmale, auf die Engagementbereitschaften und

Schädigungsabsichten vermitteln. Entgegen den Vorannahmen kann dies durch die multivariaten Analysen nicht bestätigt werden. Denn eine Vorhersage der Verantwortungsübernahme, im Sinne einer internalen Verantwortungsattribution gelingt durch die Variablen Rückmeldung und Ganzheitlichkeit der Arbeit, erlebter Arbeitsstress sowie Handlungsspielraum und Abwechslung der Arbeit nur mit $R^2=.16$. Hingegen spielen erlebtes Vertrauen, wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit oder eine angemessene Bezahlung in diesem Untersuchungskontext keine Rolle (vgl. Tabellen E.29, E.30 in Anhang E). In der Folge müsste an weitere Einflussvariablen gedacht werden. Zudem wird die gewählte Operationalisierung von Verantwortung dem Kontext der Untersuchung nicht ausreichend gerecht (s.a. Kapitel 6). Welchen Erklärungsbeitrag Verantwortungsübernahme für die Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern in Unternehmen leisten kann, bleibt daher vorerst unklar. Auch wenn keine befriedigende Vorhersage der Verantwortungsattribution in dieser Fragebogenstudie gelingt, so stehen die gefunden Zusammenhänge der Verantwortungsattribution weitestgehend in Einklang mit anderen empirische Studien (z.B. Montada et al., 2007; Schmitt et al., 1990; Wehr & Bräutigam, 1999).

Insgesamt bestätigt das Forschungsprojekt in weiten Teilen die Vorannahmen des gerechtigkeitpsychologischen Modells zur Erklärung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern (vgl. Kapitel 3.1). Eine wesentliche Einschränkung ist, dass sowohl in der Vignettenstudie als auch der Fragebogenstudie die Mitarbeiterengagements und Schädigungsabsichten durch die gewählten Variablen nur unbefriedigend vorhergesagt werden, was u.a. im anschließenden Kapitel diskutiert wird.

6 Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Ausgehend von theoretischen Konzepten und empirischen Forschungsergebnissen der Organisationspsychologie und sozialwissenschaftlichen Werteforschung wurde ein Modell zur Vorhersage von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten im unternehmerischen Kontext hergeleitet (vgl. Kapitel 3, Abbildung 3.1) und einer empirischen Prüfung unterzogen (vgl. Kapitel 4 und 5).

Vor dem Hintergrund der formulierten Forschungsdesiderate (vgl. Kapitel 2.4) wird zunächst das methodische Vorgehen der drei Studien zusammengefasst und kritisch reflektiert (Kapitel 6.1). Anschließend werden die Ergebnislinien kurz dargestellt und in den Kontext anderer wissenschaftlicher Befunde eingebettet (Kapitel 6.2). Ohne die Grenzen der Untersuchungen zu übersehen, werden abschließend theoretische und praktische Implikationen diskutiert (Kapitel 6.3).

6.1 Zusammenfassung und Diskussion der Studie

Werte bestimmen systematisch spezifisches Verhalten (Schwartz, 1996), dennoch ist das Wertekonzept kaum in umfassende Theorien integriert (Koch & Rosenstiel, 2007). In der Folge ist beispielsweise die Idee einer Verknüpfung von Werten und Gerechtigkeitsperzeptionen bislang kaum untersucht (Lipponen et al., 2004). Die Frage, wie Werte von Mitarbeitern deren Arbeitsverhalten beeinflussen, lässt sich derzeit nur unbefriedigend beantworten. Denn auch eine Verbindung von organisationspsychologischen Befunden und sozialpsychologischer Werteforschung fehlt weitestgehend. Gleichzeitig wurden die bisherigen empirischen Befunde der Werteforschung größtenteils durch Befragungen ermittelt (Klages, 2008; Koch & Rosenstiel, 2007). An dieser Stelle setzt das multimethodale Forschungsprojekt an. Die vorliegende Arbeit integriert nicht nur organisationspsychologische Befunde zu Vertrauen, Gerechtigkeit oder Verantwortung und Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Werteforschung (vgl. Kapitel 2). Im Gegensatz zu anderen Wertestudien, die den Wertewandel oder das Werteerleben von Führungskräften fokussieren, wurde bei dieser Untersuchung von Werten in Organisationen auch die Forschungsperspektive verändert und gezielt das individuelle Erleben auf Seiten der Mitarbeiter untersucht.

Das gerechtigkeitspsychologische Modell zur Erklärung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern wurde im unternehmerischen Kontext getestet. Folglich galt es, den Einfluss von verschiedenen Werten auf sozialwissenschaftliche und

ökonomische Ergebnisvariablen empirisch zu prüfen (vgl. Kapitel 2.4, Forschungsdesiderat 1). Dazu war es notwendig, Werte im Kontext von Organisationen zu konkretisieren. Entsprechend wurden die untersuchten Werte mittels psychologischer Konstrukte operationalisiert und speziell im unternehmerischen Kontext untersucht (vgl. Kapitel 2.4, Forschungsdesiderat 2). Das hier vorgestellte gerechtigkeitspsychologische Modell zur Erklärung von Mitarbeiterengagements berücksichtigt neben klassischen Variablen (Bezahlung, Handlungsspielraum und Autonomieerleben sowie wahrgenommene Ganzheitlichkeit der Arbeit) auch Gerechtigkeitswahrnehmungen und Vertrauen. Dem Modell folgend sollten arbeitsstrukturelle Merkmale (Handlungsspielraum und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe), Bezahlung, Vertrauen und Gerechtigkeit über Zwischenkriterien auf die Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern wirken. Als Zwischenkriterien erklären erlebte Emotionen, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Verantwortungsübernahme arbeitsbezogene Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten. Somit berücksichtigt das Modell ebenso Emotionen als Prädiktoren von Handlungsbereitschaften. Insbesondere werden nicht ausschließlich positiv erlebte Emotionen, sondern auch negativ erlebte Emotionen (z.B. Wut, Ärger; s.a. Kapitel 2.4, Forschungsdesiderat 5) abgebildet. Zusätzlich werden sowohl eigennutzbezogene Handlungsmotive, wie Bezahlung und gemeinwohlbezogene Motive, wie Vertrauens- und Gerechtigkeitsurteile, modelliert. Daher ist die Verknüpfung mit einem etablierten Wertemodell, wie der Strukturtheorie von Schwartz (1992), und dessen empirische Prüfung im organisationalen Kontext möglich (vgl. Kapitel 2.4, Forschungsdesiderat 4). Gleichzeitig wurde der Pluralität von Werten (vgl. Kapitel 2.4, Forschungsdesiderate 2 und 3) durch eine Integration von Wertekonzept und anderen Forschungstraditionen sowie der gemeinsamen Untersuchung mit weiteren Forschungsfragen entsprochen. Mit der Beschreibung weiterer Variablen, die über arbeitsstrukturelle Merkmale hinausgehend Arbeitszufriedenheit erklären, wurde auch ein Arbeitszufriedenheitsmodell, das insbesondere jüngere empirische Befunde der Vertrauens- und Gerechtigkeitsforschung reflektiert, konstruiert (siehe Kapitel 2.4, Forschungsdesiderat 6).

Die vorliegende Arbeit erhebt nicht den Anspruch, ein Modell zu verifizieren, das alle denkbaren Variablen zur Vorhersage von Mitarbeiterengagements widerspiegelt. Vielmehr gründet die Auswahl der Untersuchungsvariablen auf dem derzeitigen Erkenntnisstand, wie Erwerbsarbeit motiviert ist. Die Variablenauswahl reflektiert neben klassischen Modellen der Arbeitsmotivation (vgl. Hackman & Oldham, 1980; Lawler, 1973) gleichermaßen auch jüngere metaanalytische Befunde (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2007;

Dirks & Ferrin, 2002; Judge et al., 2001; Podsakoff et al., 2009; Riketta, 2005; vgl. Kapitel 2.3). Insbesondere werden die Variablen berücksichtigt, die sich bereits in anderen Lebenskontexten zur Vorhersage von Handlungsbereitschaften qualifiziert haben (vgl. Kals & Becker, 1994; Kals et al., 1997; s.a. Becker, 1999; Ittner, 2001; Kärcher, 2007; Kals et al., 2007). Das konzipierte Untersuchungsmodell steht in der Tradition heuristischer Strukturmodelle der Gerechtigkeitsforschung von Montada, Kals und Kollegen (vgl. Kals & Becker, 1994; Kals et al., 1997; Kals et al., 2007 u.a.).

Die Überprüfung des gerechtigkeitspsychologischen Modells zur Vorhersage von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten wurde multimethodal durch eine experimentelle Vignettenstudie, halbstrukturierte Interviews und eine Fragebogenstudie realisiert. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um Schwächen einzelner Methoden durch Stärken anderer Methoden zu kompensieren. Gleichwohl wäre ein längsschnittliches Design wünschenswert, denn das querschnittliche Design des Forschungsprojekts begrenzt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse der Untersuchung deutlich. Dennoch sind auch mit Längsschnittdesigns einige Nachteile verbunden. Ein wesentlicher Nachteil liegt in der Schwierigkeit, identische Untersuchungsbedingungen zwischen den verschiedenen Messzeitpunkten zu schaffen. Ein weiterer kritischer Aspekt sind Paneleffekte und „drop outs“ bei längsschnittlichen Untersuchungen (Bortz & Döring, 2006; Schnell, Hill & Esser, 2005). Für die vorliegende Arbeit sind kausale Schlussfolgerungen mit Einschränkungen somit lediglich für den ungerecht erlebten Verteilungskontext des Vignettenexperimentes möglich.

Zunächst ging die *Vignettenstudie* der Frage nach, welchen Einfluss Gerechtigkeitsvariablen im Vergleich zu Eigennutzmotiven haben. Als Untersuchungskontext diente eine ungerecht erlebte Verteilungssituation in einem Unternehmen. Mittels der Verwendung verschiedener Szenarien wurden sowohl Bezahlung als auch Verfahrensgerechtigkeit in einem zweifaktoriellen Versuchsplan jeweils in hoher und niedriger Ausprägung variiert. Die Untersuchung wurde als Papier- und Bleistift-Experiment durchgeführt (N=154). Mittels eines dazu entwickelten Fragebogens mit 63 Items wurde die Bewertung der Vignettenvariationen hinsichtlich erlebter Emotionen sowie Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten gemessen. Die Item- und Skalenanalysen bestätigen zusammen mit der Überprüfung der experimentellen Manipulation der unabhängigen Variablen sowie weiteren Analysen die Qualität und Güte der Vignettenstudie.

Im Anschluss an die experimentelle Vignettenstudie wurden deutsche Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu ihrem Werteerleben im privaten und beruflichen Alltag mittels *halbstrukturierter Interviews* befragt. Auch für die Interviewstudie (N=10) konnte eine ausreichende Qualität nachgewiesen werden. Die Antworten der Probanden wurden analog zum Werte-Modell von Schwartz (1992) einer inhaltsanalytischen Auswertung unterzogen (vgl. Mayring, 2008). Ausgehend von den explorativen Interviewergebnissen wurden dann die Forschungshypothesen zum Einfluss von Werten auf arbeitsbezogene Verhaltensbereitschaften der Mitarbeiter konkretisiert.

Abschließend wurde das gerechtigkeitspsychologische Modell in einer *Fragebogenstudie* geprüft (N=205). Der Fragebogen bestand aus Skalen zur Messung privat und beruflich bedeutsamer Werte sowie arbeitsbezogener Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten. Bewertungen der Bezahlung und arbeitsstruktureller Merkmale sowie Gerechtigkeits-, Vertrauens-, Verantwortungs-, Arbeitszufriedenheits- und Identifikationsurteile wurden ebenfalls erfasst. Zudem wurden im Arbeitskontext positiv und negativ erlebte Emotionen erhoben. Ergänzend wurde auch das aktuelle Arbeitsverhalten kontrolliert. Bis auf wenige Ausnahmen konnten eine angemessene Qualität und Güte der Fragebogenstudie nachgewiesen werden.

Alle Untersuchungsvariablen der Vignetten- und Fragebogenstudie wurden einheitlich durch mehrere Items operationalisiert und von den Probanden jeweils auf einer sechs-stufigen Likert-Skala beantwortet. Damit wurde die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten sichergestellt. Zusätzlich wurde die Tendenz zu sozial erwünschtem Antwortverhalten in der Vignettenstudie und der Fragebogenstudie kontrolliert bzw. in allen drei Studien durch geeignete Maßnahmen reduziert.

Auch in der vorliegenden Arbeit sind Bereitschaften valide Prädiktoren tatsächlichen Verhaltens, wie die Validitätsprüfung anhand der erfassten Verhaltensvariablen bestätigt (vgl. auch Kals et al., 1997; Montada et al., 2007). Einzig das Verhalten „Dienst nach Vorschrift zu leisten“ scheint nicht – wie a priori formuliert – Ausdruck von Schädigungsabsichten bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz zu sein. Das Merkmal „Dienst nach Vorschrift“ wird zwar weithin als Beispiel für kontraproduktives Verhalten expliziert (vgl. Nerdinger, 2008), aber von den Probanden der Fragebogenstudie als Ausdruck einer Mehrleistung als im Arbeitsvertrag gefordert, erlebt. An der Stelle werden konzeptuelle Schwächen der zugrunde gelegten Konstrukte für *Engagementbereitschaften* und *Schädigungsabsichten* sichtbar.

Nicht zuletzt die Reliabilitätsanalysen der Fragebogenstudie zu den unternehmensbezogenen Schädigungsabsichten weisen deutlich darauf hin, dass insbesondere die Operationalisierung von kontraproduktivem Verhalten (bzw. Bereitschaften) für die Zukunft weiter zu optimieren ist. Unter den kontrollierten quasi-experimentellen Bedingungen der Vignettenstudie scheint die gewählte Operationalisierung der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten angemessen. Sowohl die Reliabilitätsanalysen als auch die Itemkennwerte bestätigen dies. Auch können verschiedene Formen des übervertraglichen Engagements identifiziert werden: die unternehmensbezogene Engagementbereitschaft teilt sich in Eigeninitiative und Information, während die arbeitsplatzbezogene Engagementbereitschaft differenziert wird in Arbeitsqualität und freiwillige Mehrarbeit. Anders in der Fragebogenstudie: Denn im Gegensatz zur Vignettenstudie, bewähren sich die gleichen Skalen in der Feldstudie nur teilweise. So kann eine hohe Itemzahl infolge schlechter Kennwerte in den Faktorenanalysen gar nicht erst berücksichtigt werden. Trotz allem bleibt die Vergleichbarkeit der Daten soweit erhalten, als das der Faktor „Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen“ in der Fragebogenstudie äquivalent zum Faktor „Eigeninitiative“ in der Vignettenstudie ist. Gleichzeitig entspricht die „Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz“ (Fragebogenstudie) der „freiwilligen Mehrarbeit“ in der Vignettenstudie. Im Gegensatz zur quasi-experimentellen ersten Studie (Vignettenstudie), bestätigen die Faktorenanalysen zur Fragebogenstudie die a priori angenommene Differenzierung in „Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen“ und „Schädigungsabsicht bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz“. Sowohl die Daten der Vignettenstudie, als auch die Fragebogenstudie bestätigen den Faktor „Fluktuationsabsicht“.

Die Differenzierung von unternehmensbezogen vs. arbeitsplatzbezogen Verhaltensbereitschaften hat sich in dem Forschungsprojekt bewährt, reicht aber noch lange nicht aus. Zusätzlich bietet möglicherweise auch eine Differenzierung in funktionales und dysfunktionales Engagement eine Alternative. Beispielsweise ist die Tatsache, dass ein Arbeitnehmer mehr arbeitet, als vertraglich erfordert, nicht per se im Sinne des Arbeitgebers. Wenn diese Mehrarbeit zu Lasten der Gesundheit des Mitarbeiters geht, ist das zunächst extraproduktive Arbeitsverhalten des Einzelnen in der Konsequenz dysfunktional für die Organisation. Daher scheint es stark kontextabhängig und individuell verschieden zu sein, wann ein übervertragliches Engagement funktional oder dysfunktional (beispielsweise gesundheitsgefährdend) ist. Zusätzlich kann ein Verhalten in einem Unternehmen vertraglich gefordert sein, während es anderorts übervertragliches Engagement kennzeichnet (vgl. Kretschmann, 2005).

Bereits Nerdinger (2008) zeigt, dass die Vielfalt an Verhaltensweisen, die als kontraproduktives Verhalten gefasst werden, die Konstruktdefinition erschwert. Zukünftig ist daher auch genauer kontextspezifisch zu spezifizieren welche Schädigungsabsichten untersucht werden sollen. Eine weitere Spezifikation nach Objekt (interpersonal vs. organisational) und Intensität (geringfügig vs. ernsthaft) kann hier hilfreich sein und einer empirischen Prüfung unterzogen werden (vgl. Nerdinger, 2008).

Die Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel, dem auch die Operationalisierungen von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten sukzessive gerecht werden müssen, um generalisierbare Aussagen für die Praxis treffen zu können. Die Ergebnisse sprechen ausdrücklich dafür, in weiteren Untersuchungen einen multimethodalen Zugang mit Differenzierung in unternehmensbezogenes vs. arbeitsplatzbezogenes Arbeitsverhalten zu wählen.

Ein weiterer zu diskutierender Befund sind die beobachteten Deckeneffekte und eingeschränkten Varianzen bei der Messung *privat* und *beruflich bedeutsamer Werte*. Obleich die Befunde in der Werteforschung bereits bekannt sind (Borg, 2006; Kahle, 1996; Lipponen et al., 2004). Die Operationalisierung von Werten über mehrere Items entsprechend psychologischer Konstrukte hat sich indes in der vorliegenden Arbeit bewährt. Dies kann auch auf Wichtigkeits-Ratings von Werten übertragen werden. Konkret bedeutet das: Um zu erfahren, wie wichtig beispielsweise der Wert Vertrauen am Arbeitsplatz erachtet wird, sei zu fragen, wie wichtig Offenheit, Loyalität und Integrität, Wohlwollen und Beständigkeit aber auch Kompetenz Anderer am Arbeitsplatz sind. Um Deckeneffekte bei Wichtigkeitsbeurteilungen zu vermeiden, könnte das Antwortformat zusätzlich modifiziert werden. So empfiehlt Kahle (1996) eine Skalierung von „wichtig“ bis „am wichtigsten“.

Schließlich lösen die Fragestellungen, ausgewählte Variablen und das methodische Vorgehen der Arbeit die beschriebenen zentralen Forschungsdesiderate in weiten Teilen ein. Die Ausführungen über nicht ausgewählte Variablen und Untersuchungsmethoden (s.a. Abschnitt 3.2) sowie methodische Schwächen der Untersuchungen skizzieren die geltenden Einschränkungen.

6.2 Zusammenfassung und Diskussion der Befunde

Die zentralen Befunde des Forschungsprojekts werden nun vor dem Hintergrund der a priori formulierten Hypothesen (vgl. Kapitel 3.2) systematisiert und entlang zentraler Untersuchungsfragen (vgl. Kapitel 3.3) zusammengefasst.

Fragenkomplex (1):

Wie können Werte betriebswirtschaftlich relevante Einflussgrößen, wie Arbeitszufriedenheit, Identifikation oder Engagementbereitschaften von Mitarbeitern erklären? Welchen Anteil an Engagementbereitschaften erklären klassische Variablen, wie Bezahlung, Handlungsspielraum oder Strukturmerkmale der Arbeitsaufgabe, im Verhältnis zu Gerechtigkeitswahrnehmungen und Vertrauen? Welche Motive sind dabei handlungsleitend (Eigennutz vs. Gemeinwohl)? Gibt es im unternehmerischen Kontext auch eigennützige Interessen, die letztlich wertorientiert sind?

Die *Vignettenstudie* zeigt, dass Gerechtigkeitserleben und Bezahlung (im Sinne von universellen vs. egozentrischen Werten) ganz unterschiedlich wirken. Welche Variable den größeren Einfluss hat, ist je nach Forschungsperspektive unterschiedlich zu beantworten. Denn hinsichtlich der Vorhersagekraft für erlebte Emotionen scheint organisationale Gerechtigkeit bedeutsamer. In Bezug auf bedeutsame Unterschiede in den Bewertungen von erlebten Emotionen, Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten scheint Bezahlung hingegen wichtiger. Auch kann eine hohe Bezahlung stärker die Folgen fehlender Verfahrensgerechtigkeit kompensieren, als eine hohe Verfahrensgerechtigkeit die Folgen niedriger Bezahlung ausgleichen kann. Gleichzeitig erklären organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung positiv und negativ erlebte Emotionen in ungerecht erlebten Verteilungssituationen (jeweils $R^2=.34$). Somit bleibt festzuhalten: In ungerecht erlebten Verteilungssituationen sind gleichermaßen eigennutzbezogene Motive (die hier als egozentrischer Wert Bezahlung operationalisiert wurden) und gemeinwohlbezogene Motive (welche als universeller Wert Verfahrensgerechtigkeit operationalisiert wurden) handlungsleitend (vgl. H_{3a}, Abschnitt 5.1.2).

Dennoch müssen die Ergebnisse der Vignettenstudie mit Vorsicht betrachtet werden. Einerseits sind Verzerrungen möglich, denn bereits die Ausgangssituation zur Vignette beschreibt eine ungerecht erlebte Verteilungssituation. Zudem gelingt die Manipulation der

unabhängigen Variable Bezahlung deutlich besser als die Variation der Verfahrensgerechtigkeit, wie die Überprüfung der Manipulation zeigt. Andererseits bestehen konzeptuelle Überschneidungen zwischen Bezahlung und Verteilungsgerechtigkeit, weshalb Bezahlung und organisationale Gerechtigkeit keineswegs zwei konzeptuell trennscharfe Konstrukte sind. Daher sind Scheinkorrelationen möglich, was insbesondere für die Vignettenkonstruktion suboptimal ist (Jann, 2003). Deshalb sind neben dem experimentellen Vorgehen mittels Vignettenmethode, alternative Möglichkeiten experimentellen Vorgehens zu überlegen. An der Stelle bieten Laborexperimente eine Alternative. Laborexperimente stehen jedoch häufig durch ihre geringe externe Validität in der Kritik (Bortz & Döring, 2006). Somit bleibt die Integration von verschiedenen methodischen Ansätzen und Forschungsbefunden der Königsweg zur Untersuchung von psychologischen Variablen, die miteinander korreliert sind (s.a. Cohen-Charash & Spector, 2001; Lewicki et al., 2005).

Die Vignettenstudie verdeutlicht, dass Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten allein durch positiv und negativ erlebte Emotionen nur zu einem geringen Anteil vorhergesagt werden können. Weitere Einflussvariablen untersuchte die *Fragebogenstudie* in der abschließenden dritten Studie des Forschungsprojekts.

In der Fragebogenstudie wird die Bereitschaft von Mitarbeitern, sich für das Unternehmen über das vertraglich geforderte Maß zu engagieren (*Engagementbereitschaft* bezogen auf das Unternehmen) durch hohes Einkommen, hohe Identifikation und (Nicht-)Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst vorhergesagt ($R^2=.26$). Identifikation, internale Verantwortungsattribution und geringer Arbeitsstress erklären die Varianz der Engagementbereitschaft am eigenen Arbeitsplatz ($R^2=.16$). Darüber hinaus erklären Identifikation und geringe Führungserfahrung *Schädigungsabsichten* bezogen auf das Unternehmen ($R^2=.14$). Zusätzlich qualifizieren sich in der Fragebogenstudie geringe Identifikation und geringe Berufserfahrung sowie hohe externale Verantwortungsattribution als Prädiktoren der Schädigungsabsicht am eigenen Arbeitsplatz ($R^2=.15$). Schließlich werden *Fluktuationsabsichten* der Mitarbeiter durch geringe Identifikation, geringe Arbeitszufriedenheit und höhere externale Verantwortungsattribution vorhergesagt ($R^2=.27$). Letztlich werden aber auch in der Fragebogenstudie die Varianzen der Engagementbereitschaften und Schädigungs- bzw. Fluktuationsabsichten durch die gewählten Untersuchungsvariablen nur zu geringen Anteilen vorhergesagt. Obgleich die Variablen Engagementbereitschaften und Schädigungs- und Fluktuationsabsichten für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes etwas besser erklären.

Demgegenüber können die Prädiktoren der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten (im Sinne von Zwischenkriterien) deutlich besser erklärt werden. Erwartungsgemäß qualifizieren sich arbeitsstrukturelle Variablen, Vertrauen und organisationale Gerechtigkeit als Prädiktoren der *Arbeitszufriedenheit* ($R^2=.64$). Dabei ist Vertrauen der bedeutsamste Prädiktor der Arbeitszufriedenheit. Anders für *Identifikation*: Sie wird neben organisationaler Gerechtigkeit und negativ erlebten Emotionen, wie etwa Ärger und Wut, zusätzlich durch positive erlebte Emotionen, z.B. Freude und Spaß, erklärt ($R^2=.40$). In der Fragebogenstudie sind positiv erlebte Emotionen und organisationale Gerechtigkeit die wichtigsten Prädiktoren der Identifikation.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts stehen größtenteils in Einklang mit den in Kapitel 2.3 berichteten Befunden anderer Studien (vgl. Cohen-Charash & Spector, 2001, Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 2009; Riketta, 2005). Da es sich bei den zitierten Befunden um Metaanalysen handelt, sind die Abweichungen tolerierbar. Ebenso können die Messung von Verhaltensabsichten statt Verhalten, aber auch die unbefriedigende Operationalisierung der Schädigungsabsichten die Unterschiede teilweise erklären.

Warum erklären die gewählten Untersuchungsvariablen Engagementbereitschaften und Schädigungs- bzw. Fluktuationsabsichten nur unbefriedigend?

Möglicherweise sind die Items zu den gelebten Werten, die über Konstrukte der Organisationspsychologie operationalisiert wurden (Vertrauen, Verantwortung, Gerechtigkeit, arbeitsstrukturelle Merkmale u.a.), durch ein geringeres Abstraktionsniveau gekennzeichnet als die Items zu den Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten. Dies könnte zum einen die vergleichsweise geringe Vorhersagekraft der Variablen insgesamt erklären. Zum anderen sind aber auch die Operationalisierung von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten, wie bereits beschrieben wurde, weiter zu verbessern. Zusätzlich sind weitere personale und situative Einflussvariablen relevant (vgl. Kapitel 3.2), die sukzessive einer empirischen Prüfung unterzogen werden sollten. Hier sind beispielsweise dispositionale Persönlichkeitsmerkmale, fachliche und soziale Kompetenzen, bisherige arbeitsbezogene Erfahrungen, Stresserleben oder etwa Rollenkonflikte aber auch organisationale Strukturmerkmale und Veränderungen oder Arbeitsplatzsicherheit gemeint. Interessant wäre auch die Analyse von übervertraglichen Engagements auf Gruppenebene unter Berücksichtigung von Kommunikationsstrukturen sowie Gruppeneffektivität und -kohäsion.

Ein überraschendes Ergebnis der Fragebogenstudie ist die geringe Erklärungskraft von arbeitsstrukturellen Merkmalen, Vertrauen und organisationalem Gerechtigkeitserleben für *Verantwortungsübernahme* ($R^2=.16$ bzw. $R^2=.11$). Dafür sind unterschiedliche theoretische und praktische Argumente zu überlegen. Wenn eine internale Verantwortlichkeitsattribution auch von der Höhe der eigenen Schadensbetroffenheit determiniert wird (Janetzko & Schmitt, 1992), überraschen die Befunde im unternehmerischen Kontext v.a. bei dieser sehr heterogenen Stichprobe weniger: Die befragten Probanden müssen sich nicht zwingend als Entscheidungsträger sehen und somit eigene Kontrolle erleben. Ebenso sind negative Konsequenzen eignen Arbeitsverhaltens oftmals diffus, sodass man nicht direkt von den Folgen betroffen sein muss. Vielmehr ist das Wirkungsgefüge des (globalen) unternehmerischen Wettbewerbes in hohem Maße komplex und Ursache und Wirkung häufig nicht vorhersehbar oder im Nachhinein rekonstruierbar (s.a. Beermann & Stengel, 2003). Somit sind die Rahmenbedingungen für die Verantwortungsübernahme im unternehmerischen Kontext durchaus vielschichtig. Ohne zu übersehen, dass der relative Einfluss von Variablen über Situationen und Verhaltensweisen variiert (Ajzen, 1991), sollte Verantwortung im unternehmerischen Kontext künftig als wahrgenommene Verhaltenskontrolle im Sinne einer Selbstwirksamkeitsüberzeugung sensu Bandura (1991, s.a. Ajzen, 1991) operationalisiert werden. Folgt man insbesondere der Dimension Kontrolle, des hier angewendeten Verantwortungskonzepts, müssen fachliche wie soziale Kompetenzen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Auch die differenzierte Untersuchung einzelner Branchen kann hilfreich sein, um kontextabhängige Determinanten der Verantwortungsübernahme zu bestimmen.

Fragenkomplex (2):

Welchen Einfluss haben positiv und negativ erlebte Emotionen auf extraproduktive und kontraproduktive Engagementbereitschaften von Mitarbeitern?

Arbeitszufriedenheit und Identifikation wurden sowohl mit affektiven als auch kognitiven Komponenten operationalisiert. Somit deuten bereits die multivariaten Analysen auf einen Einfluss positiv erlebter Emotionen auf Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern hin. Überdies untersuchte das Forschungsprojekt differenziert negativ erlebte Emotionen bei der beruflichen Tätigkeit, wie Ärger, Wut oder Enttäuschung.

Zusätzlich wurden weitere positiv erlebte Emotionen, wie Freude, Spaß und Vergnügen bei der Arbeit, erfasst.

Die Untersuchungen zeigen übereinstimmend, dass erlebte Emotionen geeignete Prädiktoren der Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern sind. Wenngleich der Einfluss unter kontrollierten quasiexperimentellen Bedingungen stärker ist als in der Feldstudie. In Regressionsanalysen für die einzelnen *Vignettenvarianten* zeigt sich zudem, v.a. wenn sowohl Bezahlung als auch Verfahrensgerechtigkeit gering bewertet werden, ist das emotionale Erleben der Mitarbeiter zur Vorhersage von Engagementbereitschaften ($R^2=.23$) und Schädigungsabsichten ($R^2=.34$) geeignet. Negativ erlebte Emotionen werden in dieser Bedingung allein durch organisationale Gerechtigkeit vorhergesagt ($R^2=.48$). Hingegen ist für das Erleben positiver Emotionen neben organisationaler Gerechtigkeit auch Bezahlung von Bedeutung ($R^2=.39$). Somit konnte gezeigt werden, dass in Abhängigkeit von erlebten Werten, wie Gerechtigkeit oder Bezahlung, Ausprägung und Einfluss erlebter Emotionen auf Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten deutlich variieren (vgl. Kapitel 5.1.1). Erwartungsgemäß sind in ungerecht erlebten Verteilungssituationen positiv erlebte Emotionen bei hohem Gerechtigkeitserleben bzw. hoher Bezahlung stärker ausgeprägt, während negativ erlebte Emotionen bei geringen Gerechtigkeitsbewertungen und geringen Bezahlungsurteilen erhöht sind. Wider Erwarten erklären aber positiv erlebte Emotionen die Bereitschaft zu Arbeitsengagement in ungerecht erlebten Verteilungssituationen nicht. Vielmehr sind geringe Bewertungen negativ erlebter Emotionen hinsichtlich eines übervertraglichen Engagements von Mitarbeitern bedeutsam. Gleichzeitig erklären negativ erlebte Emotionen stärker unternehmensschädigende Absichten und Verhaltensweisen als positiv erlebte Emotionen – wie vorab angenommen.

Auch in der *Fragebogenstudie* stehen positiv erlebte Emotionen wider Erwarten nicht mit der Bereitschaft von Mitarbeitern, sich für das Unternehmen zu engagieren im Zusammenhang. Gleichzeitig erklären positiv und negativ erlebte Emotionen, im Gegensatz zur experimentellen Vignettenstudie, keine bedeutsamen Anteile der Engagementbereitschaften, Schädigungs- und Fluktuationsabsichten. Selbst wenn negativ erlebte Emotionen positiv mit Schädigungs- und Fluktuationsabsichten, nicht aber mit Engagementbereitschaften von Mitarbeitern einhergehen. Hingegen korrelieren positiv erlebte Emotionen deutlich geringer negativ mit Schädigungsabsichten und positiv mit der Engagementbereitschaft am eigenen Arbeitsplatz.

Dem gerechtigkeitspsychologischen Modell nach sollten positiv wie negativ erlebte Emotionen durch arbeitsstrukturelle Merkmale, Bezahlung sowie Vertrauens- und Gerechtigkeitswahrnehmungen determiniert sein. Dies kann größtenteils bestätigt werden. Etwa qualifizieren sich Handlungsspielraum und Abwechslung der Arbeit sowie Vertrauen als geeignete *Prädiktoren positiv erlebter Emotionen* im beruflichen Kontext ($R^2=.42$). Demgegenüber können *negativ erlebte Emotionen* durch gering wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit, höheren Arbeitsstress sowie geringes Vertrauen erklärt werden ($R^2=.24$). Folglich sind arbeitsstrukturelle Merkmale, aber auch Vertrauens- und Gerechtigkeitsbewertungen zentral für im Arbeitskontext erlebte Emotionen. Einzig Bezahlung leistet wider Erwarten in der Fragebogenstudie keinen Erklärungsbeitrag zum emotionalen Erleben. Offensichtlich sollte aber gerade das Gerechtigkeitserleben in Wechselwirkung mit arbeitsstrukturellen Merkmalen und Bezahlung stehen. Insbesondere die inhaltliche Nähe von Verteilungsgerechtigkeitsurteilen und Bezahlungsbewertungen unterstreicht diese Überlegung.

Interessanterweise ist Vertrauen sowohl für das Erleben positiver als auch negativer Emotionen relevant, während organisationale Gerechtigkeit insbesondere im Hinblick auf negativ erlebte Emotionen bedeutsam zu sein scheint. Diese Hypothese gilt es in nachfolgenden Studien aufzugreifen. Ebenfalls steht die längsschnittliche Absicherung der hier berichteten Befunde zum Einfluss von Emotionen derzeit noch aus.

Fragenkomplex (3):

Gibt es eine Gruppe von Werten, die trotz verschiedener Kontextfaktoren universell erlebt werden? Welche Werte werden eher berufsbezogen erlebt und welche Werte sind individueller Natur und eher in privaten Kontexten relevant?

Alle drei Studien des Forschungsprojekts bestätigen, dass die im Schwarz-Modell (1992) unterschiedenen Werteklassen sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext relevant sind. Entsprechend steht einer Klasse von Werten, die eher auf das Allgemeinwohl bezogen ist (universelle Werte), eine Klasse von Werten, die auf das Selbst bezogen ist, gegenüber (egozentrische Werte). Sowohl universelle als auch egozentrische Werte sind handlungsleitend, wie die multivariaten Befunde zeigen.

Die deskriptiven und stärker explorativen Ergebnisse der *Interviews* verdeutlichten zudem, wie unterschiedlich wichtig die verschiedenen Werteklassen des Schwartz-Modells (1992) abhängig vom Kontext für die befragten Arbeitnehmer sind. Insbesondere universelle Werte (wie Vertrauen und Gerechtigkeit) und dann erst egozentrische Werte (beispielsweise Erfolgs- und Zielorientierung oder Effektivität) sind im beruflichen Alltag wichtig. Die im Unternehmen geforderten Werte bilden, nach Aussagen der Interviewteilnehmer, genau eine umgekehrte Reihenfolge.

Die Ergebnisse der Faktoren- und Korrelationsanalysen sowie die Mittelwertvergleiche zur *Fragebogenstudie* (hinsichtlich privat und beruflich bedeutsamer Werte) sprechen ebenfalls für eine Differenzierung von Werten je nach Untersuchungskontext (s.a. Hypothese H_{3a}, Kapitel 3.2) und die angenommene Pluralität von Werten (vgl. H₂). Erwartungsgemäß werden universelle Werte, wie Vertrauen und Gerechtigkeit, unabhängig vom persönlichen oder beruflichen Kontext als ähnlich bedeutsam erlebt. Demgegenüber sind egozentrische Werte (Erfolg- oder Leistungsorientierung) stärker im beruflichen Kontext bedeutsam, während sie im privaten Kontext am wenigsten wichtig sind. Vielmehr spielen im Privaten nach universellen Werten Traditionswerte (soziale und familiäre Sicherheit) eine weitaus größere Rolle. Selbstbestimmungswerte unterscheiden sich im beruflichen und privaten Kontext nicht in ihrer Bedeutung (vgl. H_{3a} und H_{3b}).

Weiter zeigen die Befunde der Fragebogenstudie, dass im Beruf bedeutsame Werte v.a. im Zusammenhang mit der Bewertung arbeitsstruktureller Merkmale, aber auch mit negativ erlebten Emotionen stehen. Diskrepanzen zwischen geforderten und tatsächlich gelebten Werten im Beruf (wie Vertrauen, Gerechtigkeit, Bezahlung oder Selbstbestimmungswerten) sind besonders für Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Fluktuationsabsichten, aber auch für erlebte Emotionen zentral. Variablen, deren Bedeutungsgehalt für das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern breit bestätigt ist (s.a. Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997). Entgegen den a priori formulierten Hypothesen korrelieren solche Diskrepanzen von geforderten und im Unternehmen gelebten Werten aber kaum mit den Engagementbereitschaften oder Schädigungsabsichten von Mitarbeitern.

Damit bestätigen die Ergebnisse nur in Teilen die Hypothese H_{3c}, wonach eine hohe Passung zwischen individueller, berufsbezogener Bedeutung universeller und egozentrischer Werte mit den im Unternehmen gelebten Werten mit höheren Ausprägungen in den Engagementbereitschaften korrelieren sollte. Während hohe Diskrepanzen zwischen individuellen, berufsbezogenen Werten und im Unternehmen gelebten Werten eher im

Zusammenhang mit Schädigungs- und Fluktuationsabsichten stehen sollten. Allerdings schränken die unbefriedigende Güte und Qualität der Items zu privat und beruflich bedeutsamen Werten die Ergebnisse ein. In der validen und zugleich reliablen Messung von abstrakten Werten in verschiedenen Kontexten besteht nach wie vor eine Herausforderung für weitere Forschungen. Erste Ansatzpunkte zur Optimierung der Messung von bedeutsamen Werten und Engagementbereitschaften bzw. Schädigungsabsichten wurden in Abschnitt 6.1 genannt. Ebenso wird zukünftig auch die Frage zu beantworten sein, wie Suppressor-Effekte und Scheinkorrelationen in multivariaten Analysen mit Deltavariablen reduziert bzw. verhindert werden können.

Insgesamt können die Befunde wie folgt zusammengefasst werden:

Arbeitszufriedenheit, Identifikation, Verantwortung aber auch erlebte Emotionen beeinflussen Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern. Darüber hinaus sind weitere Variablen bedeutsam: Gerechtigkeitswahrnehmungen und Vertrauen wirken genauso wie klassische Variablen (Bezahlung, Handlungsspielraum, Strukturmerkmale der Arbeitsaufgabe) über Zwischenkriterien (Arbeitszufriedenheit und Identifikation) auf Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten von Mitarbeitern. Dabei geht ein hohes Erleben von organisationaler Gerechtigkeit und Vertrauen mit Engagementbereitschaften einher. Umgekehrt stehen geringe Vertrauens- und Gerechtigkeitsurteile stärker in negativem Zusammenhang mit Schädigungs- und Fluktuationsabsichten. Positiv und negativ erlebte Emotionen wiederum beeinflussen extraproduktive und kontraproduktive Verhaltensbereitschaften der Mitarbeiter in der quasiexperimentellen Studie stärker als in der Feldstudie. Interessanterweise ist Vertrauen sowohl für das Erleben positiver als auch negativer Emotionen relevant, während organisationale Gerechtigkeit insbesondere im Hinblick auf negativ erlebte Emotionen bedeutsam zu sein scheint.

Die im Schwarz-Modell (1992) postulierten Werteklassen konnten sowohl im privaten, als auch im beruflichen Kontext bestätigt werden. Entsprechend steht einer Klasse von Werten, die eher auf das Allgemeinwohl bezogen ist (universelle Werte), eine Klasse von Werten, die auf das Selbst bezogen ist, gegenüber (egozentrische Werte). Sowohl universelle als auch egozentrische Werte sind handlungsleitend, wie die multivariaten Befunde zeigen. Denn extra- und kontraproduktives Arbeitsverhalten liegt pluralistischen Motiven zugrunde. Weder ist das Handeln in Organisationen allein eigennutzbestimmt, noch ist es ganz und gar auf das Gemeinwohl gerichtet. In der Folge können und müssen in Unternehmen eigennutzorientierte

Interessen in Einklang mit dem Gemeinwohl gebracht werden. In der Realität schließen sich verschiedene Handlungsmotive nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich und interagieren.

6.3 Ausblick

Die Ergebnislinien der drei Studien des Forschungsprojekts stützen die a priori formulierten Hypothesen in weiten Teilen. Einige methodische Schwächen der vorliegenden Untersuchung und daraus resultierende Ansatzpunkte für weitere Studien wurden bereits skizziert. Nachfolgend werden Implikationen für die weitere Forschung abgeleitet. Obgleich die hier angeführten Limitationen und weiterführenden Anregungen berücksichtigt werden müssen, lassen sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit einige interessante praktische Implikationen explorieren, die abschließend erläutert werden.

Implikationen für weitere Forschungen

Exemplarisch werden zwei Forderungen für zukünftige Forschungsvorhaben skizziert.

Organisationspsychologische Forschung muss dem Wandel der Erwerbsarbeit gerecht werden, um bedeutsame Phänomene des heutigen Berufsalltags erklären, beschreiben und vorhersagen zu können und schließlich geeignete Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit anzubieten. Entsprechend ist anwendungsbezogene Forschung wichtig und notwendig, um Arbeitsverhalten von Erwerbstätigen zu verstehen und die Bedingungen und Folgen übervertraglichen Engagements und Schädigungsabsichten zu ergründen.

Sowohl extraproduktives Arbeitsverhalten als auch kontraproduktives Arbeitsverhalten zeigen substantielle finanzielle, physische und psychologische Folgen in Organisationen (vgl. Henle, 2005; Kretschmann, 2005; Nerdinger, 2008), weshalb die damit einhergehenden psychologischen Hintergründe und Prozesse erklärt und beschrieben werden sollten (Bierhoff & Müller, 2000). Nur so können sinnvolle Empfehlungen für Führungs- und Entscheidungsverhalten in Organisationen getroffen werden.

Der stetige Wandel in der Arbeitswelt stellt hier eine besondere Herausforderung dar. Gruppenarbeit gehört zum heutigen beruflichen Alltag genauso wie die Forderungen nach lebenslangem Lernen. Häufig werden damit Ziele, wie die Wettbewerbsfähigkeit des

Unternehmens zu erhalten bzw. zu steigern oder kontinuierliche Verbesserungsprozesse anzuregen, assoziiert, aber auch eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit (Kretschmann, 2005). In der Folge sind, mit Blick auf die Bedingungen extraproduktiven und kontraproduktiven Mitarbeiterverhaltens, Untersuchungen auf Gruppenebene zu überlegen (s.a. Wehner, Clases, Endres & Raeithel, 1998). Diese sollten auch die externe Validität der Befunde begünstigen.

Gleichzeitig sehen sich Organisationen stetigen und kurzfristigen Veränderungen gegenübergestellt, die den Mitarbeitern erhebliche Fähigkeiten abverlangen: Globalisierung und demographischer Wandel verändern die Arbeitsmarktsituation, was wiederum direkte und indirekte Einflüsse auf Arbeitsbedingungen und Arbeitswelten hat (vgl. Semmer & Udris, 2004; Vollmer & Wehner, 2005). Solchen Veränderungsprozessen muss die wissenschaftliche Forschung durch geeignete Fragestellungen und Konstruktooperationalisierung begegnen, auch um dem Vorwurf, Wissenschaft sei realitätsfern, umständlich oder ohne praktischen Nutzen, entgegenzutreten (vgl. Brodbeck, 2008). Vorschläge, wie Mitarbeiterengagements und Schädigungsabsichten operationalisiert werden könnten, wurden bereits präzisiert (vgl. Kapitel 6.1). Auch stellt sich die Frage, wie nach organisationalen Umstrukturierungen oder Stellenreduzierungen das Arbeitsverhalten für die Gruppe der „Survivors“ vorhergesagt werden kann. Mit „Survivors“ sind in der angloamerikanischen Literatur diejenigen Beschäftigten gemeint, die nach Personalabbau im Unternehmen weiterbeschäftigt werden (Berner, 1999 zit. in Weiss & Udris, 2001; s.a. Clay-Warner, Hegtvedt & Roman, 2005a). Dieses Phänomen ist aktuell wenig wissenschaftlich diskutiert und untersucht (Kretschmann, 2005). Welchen Einfluss haben Urteile und Bewertungen der verbliebenen Mitarbeiter für die Zukunft des Unternehmens? Wie sich eine vielerorts in Unternehmen und Organisationen im Zusammenhang mit zunehmender Globalisierung oder Fachkräftemangel geforderte Diversität (s.a. Ramm, 2004) auf das Arbeitsverhalten niederschlägt, bleibt bislang ebenfalls offen.

Ungeachtet der positiven Auswirkungen von extraproduktivem Arbeitsverhalten sind mögliche negative Folgen bisher kaum untersucht oder diskutiert (vgl. Kretschmann, 2005). Ein Engagement, das dauerhaft deutlich über den formalen Anforderungen liegt, könnte zu Überlastungen führen. Zumal die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben durch Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeit zunehmend unschärfer werden. Umgekehrt sind die positiven Konsequenzen von kontraproduktivem Arbeitsverhalten, wie beispielsweise erwünschte Fluktuation von wenig leistungsfähigen Mitarbeitern (vgl. Nerdinger, 2008), empirisch kaum belegt.

Zunächst bilden die in Abschnitt 6.1. und 6.2 zusammengefassten Befunde einen Querschnitt aus einem kleinen Ausschnitt der Erwerbstätigkeit ab. In weiteren Studien muss daher insbesondere längsschnittlich, aber auch in spezifischen Untersuchungskontexten, geprüft werden, wie robust die berichteten Ergebnisse sind. Etwa weisen die Befunde auf Besonderheiten für Beschäftigte im öffentlichen Dienst hinsichtlich der berichteten Engagements hin. Es bleibt abzuwarten, ob dieser Befund durch Folgeuntersuchungen bestätigt werden kann bzw. welche Variablen mögliche Unterschiede im Vergleich zu anderen Erwerbstätigen erklären?

Für kausale Schlussfolgerungen und im Hinblick auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse der Untersuchung wäre ergänzend experimentelles Vorgehen wünschenswert, da hier der Einfluss von Störvariablen kontrolliert werden kann. Gleichwohl kann auf eine kontextspezifische Untersuchung der Zusammenhänge im Feld nicht verzichtet werden, wie die differenzierte Betrachtung der Ergebnisse von Vignettenstudie vs. Fragebogenstudie zeigt. Auch die Untersuchung ganz spezifischer Branchen oder gar einzelner Unternehmen ist gerade mit dem Blick auf geeignete Interventionen sinnvoll. Zwar bestätigen erste Untersuchungen (Wehner, Buri & Jiranek, 2011; s.a Wehner & Güntert, 2010) die berichteten Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit im Gesundheitswesen (Dienstleistungsbereich). Die Dienstleistungsbranche selbst ist aber durch sehr heterogene Gruppen von Arbeitnehmern gekennzeichnet. Es liegt nahe zu vermuten, dass beispielsweise die Bedingungen, die Arbeitszufriedenheit und Engagements von Pflegedienstleistenden generieren, nicht in gleicher Weise auch für andere Dienstleistungsbereiche (wie IT-Dienstleister) wirken müssen. Weitere unbeantwortete Fragen sind: Wie unterscheiden sich arbeitsmotivationale Bedingungen selbstständig Tätiger von angestellten Erwerbstätigen? Wie unterscheiden sich verschiedene Arbeitsformen wie etwa freigemeinnützige Arbeit und Erwerbsarbeit (vgl. Mieg & Wehner, 2005; Wehner & Güntert, 2010)?

Das hier entworfene Arbeitszufriedenheitsmodell bietet darüber hinaus weitere Untersuchungsmöglichkeiten. Zukünftig sollten die Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit auch in Abhängigkeit von verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit (vgl. Züricher Modell sensu Bruggemann, 1976) untersucht werden. Dabei könnte zunächst eine Möglichkeit darin bestehen, verschiedene Arbeitszufriedenheitsformen experimentell zu manipulieren. Im Weiteren sind Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit in spezifischen Untersuchungskontexten im Feld empirisch zu prüfen. Die Interaktion von Arbeitszufriedenheiten mit Vertrauens- oder Gerechtigkeitsurteilen könnten so klarer werden. Denn langfristig sollte auch beschrieben werden, welche Modelle die Zusammenhänge von

Arbeitszufriedenheit und organisationaler Gerechtigkeit am besten erklären können (vgl. Clay-Warner et al., 2005b). Dazu muss der Kontextsensitivität der Untersuchungsvariablen mit standardisierten Messinstrumenten Rechnung getragen werden, um Urteile unter verschiedenen organisationalen Kontextbedingungen vergleichen zu können (Paterson, Green & Cary, 2002; s.a. Müller et al., 2011).

Da Veränderung der Bezahlung und Arbeitsstrukturmerkmale auch das Gerechtigkeitserleben verändern können, was wiederum selbst in Wechselwirkung zum erlebten Vertrauen steht (s. a. Brok, 2008; Sirrenberg, 2008), bleibt in weiteren Studien genauer zu prüfen, ob Gerechtigkeit und Vertrauen tatsächlich stärkere Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit sind als arbeitsstrukturelle Variablen und Bezahlung. Dabei sind Korrelationen der Variablen zu beachten. Etwa ist Vertrauen genauso trennscharf von organisationaler Gerechtigkeit zu operationalisieren (vgl. Brok, 2008), wie Arbeitszufriedenheit. Andernfalls besteht die Gefahr von Scheinkorrelationen.

Derzeit sind die Prozesse und der Zeitrahmen für eine Vertrauensentwicklung bzw. Vertrauensverletzung sowie Wiederherstellung von Vertrauen noch ungenügend erforscht (Oswald, 2006; Schoorman et al., 2007). Gleiches gilt für die Beziehung von Vertrauen und Gerechtigkeit (Lewicki et al., 2005). Bislang sprechen die Befunde sowohl für Co-Entwicklungen als auch Wechselwirkungen von Vertrauen und Gerechtigkeit (Brok, 2008; Lind, 2001; Van den Bos, Wilke & Lind, 1998). Dennoch kann die Frage nach der Beziehung von Vertrauen und Gerechtigkeit derzeit empirisch nicht befriedigend beantwortet werden (Brok, 2008; Lewicki et al., 2005; Sirrenberg, 2008), was aber hinsichtlich ihrer Vorhersagekraft für psychologisch relevante Ergebnisvariablen (wie Arbeitszufriedenheit) theoretisch und praktisch bedeutsam ist.

Wenn Misstrauen und Vertrauen bzw. Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit nicht als zwei Enden eines Kontinuums betrachtet werden können, bleibt ebenso unklar, welchen Einfluss Misstrauen oder Ungerechtigkeitserleben auf Arbeitszufriedenheiten, Identifikation und Mitarbeiterverhalten haben. Auch hier stellen die konzeptuellen Überschneidungen, die bereits zwischen den Modellen zur Vertrauenswürdigkeit (Bews & Rossouw, 2002) und organisationaler Gerechtigkeit bestehen (Bies & Moag, 1986; Leventhal, 1980), Herausforderungen dar, die es theoretisch wie empirisch zu lösen gilt (vgl. Brok, 2008). Sicherlich ist unstrittig, dass gerade Ungerechtigkeitserleben und Misstrauen ein erhebliches Konfliktpotential in Organisationen bergen (s.a. Montada & Kals, 2007).

Die vorliegende Arbeit leistet eine Integration organisationspsychologischer Befunde und sozialwissenschaftlicher Werteforschung, was zuweilen an konzeptuelle Grenzen der verschiedenen Forschungsbereiche stößt und es bleibt zu fordern:

Die existierenden Wertemodelle müssen weiterentwickelt werden und sozialpsychologische wie wirtschaftspsychologische Erkenntnisse gleichermaßen reflektieren, um so fruchtbar für weitere Forschungen zu sein.

Die Schwächen des Schwartz-Modells (1992) wurden bereits ausgeführt (vgl. Kapitel 2.1, 5.1.2). Die geschilderten Befunde bestätigen, dass abstrakte privat oder beruflich bedeutsame Werte eine vergleichsweise geringe Erklärungskraft haben als indirekt gemessene erlebte Werte (wie die Variablen Vertrauen oder Gerechtigkeit; s.a. Koch & Rosenstiel, 2007). Daher macht es Sinn, auch künftig Werte mittels psychologischer Konstrukte zu operationalisieren und somit sowohl der Kontextsensitivität als auch dem Wertepluralismus gerecht zu werden. Denn bislang sind Werte in der empirischen Werteforschung häufig zu heterogen operationalisiert (Beermann & Stengel, 2003). Wie diese und andere Arbeiten zeigen (z.B. Elizur & Sagie, 1999), unterscheiden sich Wertesysteme nach Berufs- und Privatleben. Kausale Rückschlüsse, sind durch einen Mangel an experimentellen und längsschnittlichen Untersuchungen derzeit ebenfalls unzulässig (Beermann & Stengel, 2003). Neben methodischen Herausforderungen, denen sich die Werteforschung aktuell gegenübergestellt sieht, bleiben derzeit zudem wichtige Forschungsfragen in weiten Teilen unbeantwortet. So beispielsweise: Wie ist das gegenseitige Verhältnis von verschiedenen Werten? Sind Werte hierarchisch strukturiert oder stehen einzelne Werte möglicherweise miteinander in Konflikt? (Bilsky, 2008). Welche Rolle spielen Werte vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zunehmendem Wettbewerb oder Fachkräftemangel?

Zur Beantwortung offener Forschungsfragen wird es sinnvoll sein, verschiedene Forschungstraditionen (beispielsweise der Gerechtigkeits- oder Vertrauensforschung) in ein übergeordnetes Modell zu integrieren. In einem diskursiven Austausch über begrenzte Forschungsbereiche hinweg sollten die existierenden Wertemodelle weiterentwickelt werden (z.B. Klages, 2002; Schwartz, 1992). Sie bilden ein theoretisches Fundament, um ausgehend von sozial- und wirtschaftspsychologischen Befunden, optimierte Modelle herauszuarbeiten und empirisch zu testen (vgl. Roe & Ester, 1999). Jenseits der Diskussionen um Wertewandel oder Wertesynthesen sollten Wertemodelle anschlussfähig für verschiedene Lebens- und

Forschungsbereiche sein. Nur so können sozialwissenschaftliche Befunde in alle Lebensbereiche ausstrahlen und in gesellschaftlichen Debatten Gehör finden.

Klages (2008) beschreibt seine Position zum öffentlichen Interesse am Wertekonzept ambivalent. Zum einen wurde einer Reihe von Forschungen angeregt, zum anderen steht der öffentlichen Aufmerksamkeit eine schmale Datenbasis und eine konzeptionell wenig entwickelte Werteforschung gegenüber (s.a. Roe & Ester, 1999). Eine Versachlichung der öffentlichen Wertediskussion könne auch daher von wissenschaftlicher Seite nur bedingt geleistet werden. Dennoch werden die existierenden Befunde der Werteforschung nur rudimentär öffentlich zur Kenntnis genommen (Klages, 2008). In der öffentlichen Diskussion wird der Wertewandel eher mit einem „Werteverfall“ assoziiert und in der Folge zur Erklärung vielfältiger gesellschaftlicher, wie politischer Probleme verwendet. Demgegenüber deuten zahlreiche Werteforscher den Wertewandel positiv als aktive Anpassung an gesellschaftliche und sozioökonomische Veränderungen mit allen Chancen und Herausforderungen (Klages, 2008). Es wird deutlich, dass eine aktivere Rolle der Forscher verschiedener Bereiche zur Förderung einer reflektierten gesellschaftlichen Wertediskussion notwendig ist (s.a. Klages, 2008).

An der Stelle sind bereits praktische Implikationen der Befunde angedeutet. Im Anschluss wird verdeutlicht, welche praktische Relevanz die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit und anderer Studien für Entscheidungssituationen oder Veränderungsprozesse in Unternehmen haben (vgl. Kapitel 3.3, *Fragenkomplex 4*).

Praktische Implikationen

Einerseits ist von einem Wertepluralismus und daraus entstehenden Wertekonflikten auszugehen (Beermann & Stengel, 2003). Andererseits ist ein stetiger Wandel von Werten und Wertsystemen zu beobachten (Koch, 2005). Arbeitsbedingungen und Arbeitswelten verändern sich kontinuierlich (Parent-Thirion, Macías, Hurley & Vermeyley, 2008; Rosenstiel & Nerdinger, 2000; Semmer & Udris, 2004). Zugleich bestätigen verschiedene Wertestudien die Bedeutung von Werten in Unternehmen und Organisationen (vgl. Bucksteeg & Hattendorf, 2007, 2009, 2010; Haisken-DeNew & Frick, 2010; Etter et al., 2009; EVS, 2010; Klages & Gensicke, 2002; Rosenstiel & Nerdinger, 2000; WVS, 2010).

Nach Wieland (2004) ist eine an Werte gebundene Unternehmensführung, also moralische Prinzipien und Überzeugungen, die im Geschäftsalltag – im Sinne eines aktiven Wertemanagements – gelebt werden, von zentraler Bedeutung. Jedoch werden

Unternehmensleitbilder oder Unternehmenswerte in vielen Fällen als bloßes Lippenbekenntnis von Führungskräften beurteilt (Etter et al., 2009). Ebenso wird die zentrale Vorgabe oder gar die Übernahme von Unternehmenswerten durch CEOs oder Eigentümer weitestgehend abgelehnt (Etter et al., 2009). Die Werte, die Unternehmen nach innen und außen kommunizieren, müssen nicht nur tatsächlich gelebt werden, sondern auch das Ergebnis eines unternehmensweiten Prozesses sein, in den alle Hierarchieebenen eingebunden sind (vgl. Roe & Ester, 1999). Andernfalls drohen Fluktuation und Absentismus, wenn Werte durch die Unternehmensleitung gefordert und nicht im Unternehmen gelebt werden (Etter et al., 2009). Zumal Werte ohne entsprechende Führungskultur im Alltag kaum erlebbar sind (Etter et al., 2009). So haben direkte Vorgesetzte und Kollegen eine hohe Relevanz bei der Vermittlung einer wertorientierten Führung (Schuster, 2005; Thomas & Stumpf, 2003). Werte sind sowohl im Umgang mit Kollegen, in der Verbindung von Beruf und Familie, bei Zielvereinbarungsgesprächen und Leistungsbeurteilungen sowie in Einstellungsgesprächen oder Assessments, aber auch bei Beförderungen, Abmahnungen oder Kündigungen erlebbar (Etter et al., 2009; Schuster, 2005). Gerade für den Erfolg struktureller Veränderungen, wie Merger- und Acquisitionsprozessen, kommt den gelebten Werten eine zentrale Rolle zu (Kleinfeld, 2004).

Wie können nun Organisationen den Befunden der vorliegenden Arbeit und anderer Studien gerecht werden und der Bedeutung von angemessener Bezahlung für abwechslungsreiche, ganzheitliche, verantwortungsvolle und selbstbestimmte Arbeitstätigkeiten in einem gerechten und vertrauensvollen Umfeld Rechnung tragen? Schuster (2005) zeigt, wie Werte im modernen Arbeitsleben real umgesetzt werden können, um das Arbeitsleben gleichermaßen humaner, effizienter und profitabler zu gestalten. Die Autorin schlägt eine integrative Lösung aus „Gewinn durch Gewissen“ vor, indem beispielsweise schlicht Feedbackregeln beachtet werden. Es ist notwendig, eine Kultur mit Regeln und Maßnahmen zu etablieren, die faire Verfahren und ein faires Miteinander fördern und durch Transparenz und Offenheit ein vertrauensvolles Arbeitsklima schafft, um so extraproduktive Verhaltensweisen zu fördern und kontraproduktive Verhaltensweise zu reduzieren. Eine Kultur in der auch Fehler erlaubt sind, hilft Entwicklungspotentiale zu nutzen und ist Innovationen zuträglich (vgl. Kretschmann, 2005; Ohly & Wehner, 2007; Scholl, 2009). Damit sind Aspekte der Mitarbeiterführung, Personalauswahl und –entwicklung ebenso gemeint (vgl. Henle, 2005), wie strategische Unternehmensziele bzw. Organisationsentwicklung (Kleinfeld, 2004). Organisationen müssen sukzessive Veränderungen nicht nur reflektieren und sich flexibel entsprechend dem kulturellen und gesellschaftlichen Kontext anpassen (Beermann & Stengel,

2003). Vielmehr sind im Rahmen von unternehmerischen Entscheidungen und Veränderungen offene Kommunikation und Transparenz wichtig. Denn Veränderungen gehen oft mit Ängsten der Betroffenen, wie beispielsweise Arbeitsplatzverlust oder ökologischen Sorgen, einher (Beermann & Stengel, 2003). Die Methoden der Unternehmenskommunikation spielen dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Insbesondere bei global agierenden Unternehmen ist erfolgreiche interkulturelle Kommunikation von zentraler Bedeutung (Roe & Ester, 1999).

Welche Werte Unternehmen als für sich handlungsleitend formulieren, ist je nach Kontext, wie Wettbewerbssituation und Unternehmensstrategie, verschieden. Vielmehr sollten Unternehmen und Organisationen die psychologische und ökonomische Bedeutung von Werten, wie organisationale Gerechtigkeit oder Vertrauen, gleichermaßen reflektieren und entsprechende Unternehmenskulturen etablieren – ohne Unternehmenswerte als Marketinginstrumente zu instrumentalisieren. Es gibt weder richtige noch falsche Werte. Sondern im unternehmerischen Alltag ergänzen sich Selbstbestimmungs-, Leistungs- und Machtwerte auf der einen Seite und prosoziale, universelle und traditionelle Werte auf der anderen Seite (bzw. eigennützige und gemeinwohlbezogene Motive; vgl. Hemel, 2005). Es ist notwendig, die Pluralität von Werten zuzulassen und konstruktiv damit umzugehen (vgl. Watzlawick, 2005). Das heißt eben auch, Wertekonflikten Raum zu geben und entsprechend zentraler Unternehmenswerte zu handeln (s.a. Kleinfeld, 2004). Häufig stoßen im Zusammenhang mit Merger- und Acquisition-Prozessen Unternehmenskulturen mit unterschiedlichen Wertewelten aufeinander (vgl. Kleinfeld, 2004), was nicht selten Wertekonflikte zur Folge hat. Daher kommt gemeinsamen und gelebten Unternehmenswerten eine bedeutsame Rolle zu.

Nach Auffassung der Verfasserin fehlt derzeit noch die Anerkennung, dass vor dem Hintergrund strategischer Unternehmensziele eigennutzbezogene und gemeinwohlbezogene Werte in einem wechselseitigen Prozess ausbalanciert werden müssen, um nachhaltige Lösungen zu generieren. Ein vertrauensvolles Unternehmensklima allein ist ohne wirtschaftlichen Erfolg in einer sozialen Marktwirtschaft unzureichend (vgl. Hemel, 2005). Umgekehrt ist kurzfristiger Profit auf Kosten der Mitarbeiter für einen langfristigen Unternehmenserfolg eher kontraproduktiv, wenn Fluktuation und Absentismus die Folge sind. Genauso vereint zukunftsfähig unternehmerisches Denken kreative, innovative Ideen und aus Erfahrung gewachsene, traditionelle (Sicherheits-)Standards. Folglich ist in Schwarz-Weiß-Denken auch zur Lösung von Wertekonflikten wenig hilfreich.

Organisationale (Werte-)Konflikte lassen sich ohnehin kaum vermeiden. Dabei können Konflikte, je nach Konfliktbehandlung, sowohl Motor als auch Hindernis für Innovation sein (Scholl, 2009). Weniger die Intensität oder Häufigkeit der Konflikte, als vielmehr die Handhabung der Konflikte ist zwischen a) Organisationsformen und b) zwischen Hochleistern und ihren Kollegen sehr unterschiedlich (Scholl, 2009). Daher gilt es Wertekonflikte transparent zu machen, um konstruktiv damit umzugehen (vgl. Montada & Kals, 2007). Gelingt es, die Gemeinsamkeiten (z.B. über geteilte Werte) herauszuarbeiten, können Synergien entstehen (vgl. Kleinfeld, 2004; Schuster, 2005). Geeignete Ansätze zur Erhöhung der Identifikationsbereitschaft und Ausrichtung auf gemeinsame (Unternehmens-)Ziele bietet die sozial- und organisationspsychologische Forschung. Insbesondere die Psychologie von Gruppen und assoziierte Gruppenphänomene sowie die Kommunikationspsychologie sind hier bedeutsam (vgl. Brodbeck, 2004; Bungard & Antoni, 2004; Rosenstiel, 2004; Schulz von Thun, 2004).

Wenn spezifische Werte als Entscheidungskriterium in einem Unternehmen gelten sollen, müssen sie jedoch vorab explizit bekannt sein (vgl. Kleinfeld, 2004). Analyse-, Interventions- und Evaluationsinstrumente stellt die Organisationspsychologie zur Verfügung (s.a. Schuler, 2004; Ulich, 2005). In den vergangenen Jahren sind erste Ansätze zu beobachten, werteorientiertes Management zu gestalten. Es gibt mittlerweile eine Reihe von Netzwerken und Instituten, die angeben, wissenschaftlich fundierte Forschung im Bereich anwendungs- und werteorientierter Führung zu vermitteln (s.a. Bucksteeg & Hattendorf, 2007, 2009, 2010; ZfW, 2011 u.a.). Dazu zählen beispielsweise das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) mit dem Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW), das Konstanzer Institut Wirtschaftsethik, das Kölner Werteinstitut, die Stiftung wertvolle Zukunft oder auch die Wertekommission und Unternehmensberatungen, wie Deep White u.v.a.. Das ZfW (2011) versucht auf Grundlage wissenschaftlicher Forschungsergebnisse, Standards für organisationale Wertemanagementsysteme zu erarbeiten. Gleichmaßen berät das Institut Organisationen zu Konzeption und Implementierung von Wertemanagementsystemen und macht die empirischen Befunde öffentlich zugänglich. Wie systematisch und fundiert das Vorgehen zu bewerten ist, bleibt allerdings noch unklar.

Nichtsdestotrotz bleibt durchaus kritisch zu hinterfragen, warum einige Unternehmen ein werteorientiertes Management propagieren und mit Schlagworten wie Corporate Social Responsibility oder Corporate Governance agieren (zum Überblick Wieland, 2004; s.a. Gentile & Wehner, 2007). Jenseits von Nutzenmaximierung, wie Imagegewinn und Profitmaximierung, vermutet Kretschmann (2005), dass extraproductive und

kontraproduktive Verhaltensweisen von Mitarbeitern geeignet sind, um einen ethischen Diskurs über derzeitige Arbeitsbedingungen anzuregen. Allerdings oder gerade weil oftmals die betriebswirtschaftliche Perspektive einer Gewinnmaximierung treibend ist, darf der psychologische Blick nicht fehlen. *Ist extraproduktives Verhalten lediglich interessant, weil es monetäre Kosten reduziert? Oder ist etwa kontraproduktives Verhalten durch Kostenverursachung bedeutsam?* Wenn die Antwort ja lautet, sind die in dieser Forschungsarbeit ermittelten Prädiktoren von Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten, trotz der geringen aufgeklärten Varianzanteile relevant, da beispielsweise die durch kontraproduktives Verhalten verursachten Kosten immens sind (vgl. Henle, 2005; Nerdinger, 2008). Ist die Antwort hingegen nein und steht das individuelle Erleben auf Seiten der Mitarbeiter im Fokus, ist eine humanere Gestaltung der Arbeit gemeint. Egal wie der Einzelne das Interesse am extraproduktiven und kontraproduktiven Arbeitsverhalten begründen mag, wird er nicht umhinkommen, die Bedeutung zentraler psychologischer Faktoren anzuerkennen. Denn auch die vorliegenden Ergebnisse bestätigen die Bedeutung verschiedener im Unternehmen gelebter Werte für Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Verantwortungsübernahme sowie für emotionales Erleben der Mitarbeiter. Neben einer angemessenen Bezahlung sind Handlungsspielraum, Abwechslung, Ganzheitlichkeit und Rückmeldung bei der Arbeitstätigkeit genauso bedeutsam wie Gerechtigkeitserleben und Vertrauen. Dabei greift auch die derzeitige politische Debatte um einen gesetzlichen Mindestlohn zu kurz (z.B. Frankfurter Rundschau, 2011; Sueddeutsche Zeitung, 2006). Wenngleich mit sozialer Gerechtigkeit argumentiert wird, so stehen doch monetäre Kosten im Fokus der Diskussion. Wenn man so will, zeichnet sich hier ein Wertekonflikt ab: Betriebswirtschaftliche Argumente stehen sozialen Argumenten gegenüber. Dabei zeigt auch die vorliegende Arbeit, dass Bezahlung angesichts der wahrgenommenen Passung eigener Fähigkeiten, Erfahrungen, Arbeitsaufgaben und Anforderungen mit dem tatsächlichen Geldwert beurteilt wird. Nicht zuletzt spielen hier soziale Vergleichsprozesse eine Rolle. Letztlich ist die Antwort auf die vorab formulierten Fragen weitaus vielschichtiger.

Abschließend bleibt daher festzuhalten, dass eine primär volkswirtschaftliche Betrachtung von Mitarbeiterverhalten um die psychologische Perspektive erweitert werden sollte und die beschriebenen Befunde zum Einfluss von erlebten Werten auf Mitarbeiterengagements auch in der unternehmerischen Praxis Anwendung finden sollten.

7 Literatur

- Abele, A.E., Cohrs J.C. & Dette, D.E. (2006). Arbeitszufriedenheit – Person oder Situation?, In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 205-225). Göttingen: Hogrefe.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Agho, A.O., Mueller, C.W. & Price, J.L. (1993). Determinants of employee job-satisfaction: An empirical-test of a causal model. *Human Relation*, 46 (8), 1007–1027.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Alberternst, C. (2003). *Evaluation von Mitarbeitergesprächen*. Hamburg: Kovac.
- Alberternst, C. & Moser, K. (2007). Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 51 (3), 116-127.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alves, W.M. & Rossi, P.H. (1978). Who should get what? Fairness judgements of the distribution of earnings. *American Journal of Sociology*, 81, 324-342.
- Amelang, M., Gold, A. & Külbel, E. (1984). Über einige Erfahrungen mit einer deutschsprachigen Skala zur Erfassung zwischenmenschlichen Vertrauens (Interpersonal Trust). *Diagnostica*, 30, 198-215.
- Audi (2009). *Geschäftsbericht 2009*. Online in Internet: URL: http://www.audi.de/etc/medialib/ngw/company/investor_relations/pdf/finanzberichte/Geschäftsberichte_2009.Par.0020.File.pdf/audi_gb_2009_de.pdf. Stand 16.12.2010.
- Auhagen, A.E. (2001). Responsibility in every day life. In A.E. Auhagen & H.W. Bierhoff (Eds.), *Responsibility. The many faces of a social phenomenon* (pp. 61-77). London: Routledge.
- Auhagen, A.E. & Bierhoff, H.W. (Eds., 2001). *Responsibility. The many faces of a social phenomenon*. London: Routledge.
- Balasz, A.L. (1990). Value congruency. The case of the “socially responsible”. *Journal of Business Research*, 20, 171-181.
- Bandura, A. (1979). *Sozialkognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bandura, A. (1991). Social-cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 248-287.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Barsky, A.P. & Kaplan, S.A. (2007). If you feel bad, it’s unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 286-295.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26, 4, 587-595.
- Batinic, B. & Bosnjak, M. (2000). Fragebogenuntersuchungen im Internet. In B. Batinic (Hrsg.), *Internet für Psychologen* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage; S. 287-317). Göttingen: Hogrefe.

- Becker, G.S. (1982). *Der ökonomische Ansatz der Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen: Mohr.
- Becker, R. (1998). Verantwortlichkeits- und Wertekonflikte bei der Verkehrsmittelwahl. In B. Reichle & M. Schmitt (Hrsg.), *Verantwortung, Gerechtigkeit und Moral. Zum psychologischen Verständnis ethischer Aspekte im menschlichen Verhalten* (S. 133-146). München: Juventa.
- Becker, R. (1999). *Mobilität und Werte. Ein werteppluralistischer Ansatz zur Erklärung der Verkehrsmittelnutzung und der Zustimmung zu verkehrspolitischen Maßnahmen*. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades der Doktor der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.) im Fachbereich I – Psychologie an der Universität Trier. Online in Internet: URL: <http://ub-dok.uni-trier.de/diss/diss11/19990211/19990211.htm>. Stand 01.05.2010.
- Beermann, L. & Stengel, M. (2003). Werte im interkulturellen Vergleich. In N. Bergemann & A.L.J. Sourisseaux (Hrsgs.), *Interkulturelles Management* (S. 21-68). Berlin: Springer.
- Bennett, R.J. (1998). Perceived powerlessness as a cause of employee deviance. In R. Griffin, A. O'Leary Kelley & J. Collins (Eds.), *Dysfunctional workplace behavior* (pp. 221-239). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Berk, L.E. (2005). *Entwicklungspsychologie*, 3., aktualisierte Auflage. München: Person Studium.
- Berkowitz, L. & Daniels, L.R. (1963). Responsibility and dependency. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 429-436.
- Bews, N.F. & Rossouw, G.J. (2002). A Role for Business Ethnics in Facilitating Trustworthiness. *Journal of Business Ethnics*, 39, 377-390.
- Bierhoff, H.W. (1990). *Psychologie hilfreichen Verhaltens*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bierhoff, H.W. (2000). Skala der sozialen Verantwortung nach Berkowitz und Daniels: Entwicklung und Validierung. *Diagnostica*, 46, 18-28.
- Bierhoff, H.W., Cohen, R. & Greenberg, J. (Eds., 1986). *Justice in social relations*. New York: Plenum.
- Bierhoff, H.W. & Müller, G.F. (2000). OCB in Organisationen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31 (2), 119-120.
- Bierhoff, H. W., Müller, G.F. & Küpper, B. (2000). Prosoziales Arbeitsverhalten: Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments zur Erfassung des freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31(2), 141-153.
- Bierhoff, H.W. & Auhagen, A.E. (2001). Responsibility as a fundamental human phenomenon. In A.E. Auhagen & H.W. Bierhoff (Eds.), *Responsibility. The many faces of a social phenomenon* (pp. 1-7). London: Routledge.
- Bierhoff, H.W. & Schülken, T. (2001). Ehrenamtliches Engagement. In H.W. Bierhoff & D. Fetchenhauer (Hrsg.), *Solidarität. Konflikt, Umwelt und Dritte Welt* (S. 183 - 204). Opladen: Leske + Budrich.
- Bierhoff, H.W. & Herner, M.J. (2002). *Begriffswörterbuch Sozialpsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bierhoff, H.W., Wegge, J., Bipp, T., Kleinbeck, U., Attig-Grabosch, C. & Schulz, S. (2005). Entwicklung eines Fragebogens zur Messung von Eigenverantwortung oder: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“, *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4 (1), 4-18.
- Bies, R. & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazermann (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J. & Tripp, T.M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological and empirical issues. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behaviour:*

- Investigations of Actors and Targets* (pp. 65–105). Washington: American Psychological Association (APA).
- Bilsky, W. (2008). Die Struktur der Werte und ihre Stabilität über Instrumente und Kulturen. In E.H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte: Beiträge des 23. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie* (S. 63-89). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Bilsky, W. (2009). Werte. In V. Brandstätter & J.H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (S. 46-51). Göttingen: Hogrefe.
- Bilsky, W. & Wülker, A. (2000). *Konfliktstile: Adaptation und Erprobung des Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)*. Berichte aus dem Psychologischen Institut IV No.21. Münster: Westfälische Wilhelmsuniversität Fachbereich 07.
- Bilsky, W. & Jehn, K. (2002). Organisationskultur und individuelle Werte: Belege für eine gemeinsame Struktur. In M. Myrtek (Hrsg.), *Die Person im biologischen und sozialen Kontext* (S. 211-228). Göttingen: Hogrefe.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blinne, J. & Senbold, G. (2003). Wertethik. In W.D. Rehfus (Hrsg.), *Handwörterbuch Philosophie* (S. 680-681). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Borg, I. (2006). Arbeitswerte, Arbeitszufriedenheit und ihre Beziehungen, In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 61-79). Göttingen: Hogrefe.
- Borg, I. & Staufienbiel, T. (1991). Ein idiographisches Modell und Meßverfahren zur Analyse von Arbeitswerten und Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 157-175). Verlag für Angewandte Psychologie: Stuttgart.
- Borg, I., Groenen, P.J.F., Jehn, K.A., Bilsky, W. & Schwartz, S.H. (2009). *Embedding the organizational culture profile into Schwartz's universal value theory using multidimensional scaling with regional restrictions* (Report No. ERS-2009-017-MKT). Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management. Online verfügbar in Internet unter URL: <http://hdl.handle.net/1765/15404>, Stand 24.03.2010.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bosch (2009). *Geschäftsbericht 2009*. Online in Internet: URL: http://www.bosch.com/content/language1/downloads/GB2009_De.pdf. Stand 16.12.2010.
- Brandenburg, T. (2009). Vertrauen in Veränderungsprozessen. In T. Brandenburg & M.T. Thielsch, *Praxis der Wirtschaftspsychologie* (S. 223-236). Münster: MV Wissenschaft.
- Brandstätter, H. (2004). Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 257-288). Bern: Huber.
- Brandstätter, V. (1999). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In C. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 344-357). Weinheim: Beltz PVU.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brodbeck, F.C. (2004). Analyse von Gruppenprozessen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 415-438), dritte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.
- Brodbeck, F.C. (2008). Evidenzbasiertes (Veränderungs-) Management. Einführung und Überblick. *OrganisationsEntwicklung*, 1, 4-9.

- Brok, U. (2008). *Organisationale Gerechtigkeit und Vertrauen – eine Vignettenstudie*. Unveröff. Diplomarbeit, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt.
- Brown, D. & McIntosh, S. (2003). Job satisfaction in the low wage service sector. *Applied Economy*, 35 (10), 1241–1254.
- Bruck, C.S., Allen, T.D. & Spector, P.E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60 (3), 336-353.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung* 28, 281-284.
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, (2), 71-74.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Bubeck, M. & Bilsky, W. (2004). Value structure at an early age. *Swiss Journal of Psychology*, 63 (1), 31-41.
- Bucksteeg, M. & Hattendorf, K. (2007). *Führungskräftebefragung 2007*. Köln: Wertekommission Initiative wertebewusste Führung e.V.. Online verfügbar in Internet: URL: http://www.wertekommission.de/content/pdf/kampagne/wk_studie.pdf. Stand 01.04.2010.
- Bucksteeg, M. & Hattendorf, K. (2009). *Führungskräftebefragung 2009*. Köln: Wertekommission Initiative wertebewusste Führung e.V.. Online verfügbar: URL: http://www.wertekommission.de/content/pdf/kampagne/Fuehrungskraeftebefragung_2009.pdf. Stand 01.04.2010.
- Bucksteeg, M. & Hattendorf, K. (2010). *Führungskräftebefragung 2010*. Köln: Wertekommission Initiative wertebewusste Führung e.V.. Online verfügbar: URL: http://www.wertekommission.de/content/pdf/kampagne/Fuehrungskraeftebefragung_2010.pdf. Stand 01.04.2010.
- Bungard, W. & Antoni, H. (2004). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 439-473), dritte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.
- Büssing, A., Herbig, B., Bissels, T. & Krüsken, J. (2006). Formen der Arbeitszufriedenheit und Handlungsqualität in Arbeits- und Nicht- Arbeitskontexten. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 135-159). Göttingen: Hogrefe.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67, 294-311.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. (1990). Building Organizational Commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Cialdini, R.B. (2007). *Die Psychologie des Überzeugens*. (5. Aufl.). Bern: Huber.
- Clark-Carter, D. (1998). *Doing quantitative psychological research. From Design to Report*. Sussex: Psychological Press.
- Clark, A.E., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 69, 57–81.
- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K.A. & Roman, P. (2005a). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on work attitudes. *Social Psychology Quarterly*, 68, 89–102.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. & Roman, P. (2005b). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research* 18, (4), 391-409.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Colquitt, J.A., Greenberg, G. & Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-55). Mahwah, NY: Erlbaum.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A. & LePine, J.A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationship With Risk Tasking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 902-927.
- Conlon, D.E., Meyer, C.J. & Nowakowski, J.M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 301-327). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Covey, S.M.R. & Merrill, R.R. (2009). *Schnelligkeit durch Vertrauen – Die unterschätzte ökonomische Macht*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Cramer, R.E., Manning-Ryan, B., Johnson, L.M. & Barbo, E. (2000). Sex differences in subjective distress to violations of trust: Extending an evolutionary perspective. *Basic and Applied Social Psychology*, 22, 101-109.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.S. & Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J. & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 1-113). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cropanzano, R. & Slaughter, J.E. (2005). Organizational Justice and Black Applicants' Reactions to Affirmative Action. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1168-1184.
- Crosan, R. & Buchan, N. (1999). Gender and culture: International experimental evidence from trust games. *American Psychological Association Papers and Proceedings*, 89, 386-391.
- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1996). The Organisational Trust Inventory (OIT): Development and Validation. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: frontiers of theory and research* (pp. 303-330). Thousand Oaks: Sage.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Tan, H.H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Decker, P.J. & Borgen, F.H. (1993). Dimensions of work appraisal—stress, strain, coping, job satisfaction, and negative affectivity. *Journal of Counseling Psychology*, 40 (4), 470-478.
- De Cremer, D. & Tyler, T.R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 639-649.
- Deller, J., Frey, D. & Schoop, U. (2006). Verhandeln, In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsgs.), *Handbuch Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 701-709). Göttingen: Hogrefe.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.

- Dietrich, M. (2009). How does experienced Justice influence Trust, Incriminatory Emotions and Thoughts of Revenge? - An Experimental Vignette Study. Poster presented at Symposium "The potential of justice research for conflict resolution and the understanding of societal problems". Eichstaett, October 15th-17th 2009.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Metaanalytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.
- Dorsemagen, C., Krause, A. & Lacroix, P. (2008). Gerechtere verteilte Zeit? Zum Verhältnis von Arbeitszeit, Gerechtigkeit, Commitment und Burn out am Beispiel Schule. *Wirtschaftspsychologie*, 2, S. 34-43.
- Drewes, H.A. (2002). Thomas von Aquin, „Geist in der Welt“. In U. Köpf (Hrsg.), *Theologen des Mittelalters: eine Einführung* (S. 129-148). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Ducharme, L.J. & Martin, J.K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work Occupation*, 27 (2), 223-243.
- Dupré, W. (2006). Kategorischer Imperativ. In J.-P. Wils & C. Hübenthal (Hrsg.), *Lexikon der Ethik* (S. 170-173). Paderborn: Schöningh.
- Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Elizur, D. & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 73-87.
- Elovianio, M., Kivimaki, M. & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health* 92 (1), 105-108.
- Erikson, E.H. (1966). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Etter, M., Hoffmann, C.P., Meckel, M. (2009). *Sinn- und Wertewelten: Modernes Management im Spannungsfeld zwischen Ergeiz, Pflicht und Idealen*. Forschungsabschlussbericht 2009: Universität St. Gallen.
- Europäische Gemeinschaften (2006). *Die neue KMU-Definition: Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Online in Internet: URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf. Stand 04.05.2010.
- EVS (2010). *European Value Study*. Online in Internet: URL: <http://www.europeanvaluesstudy.eu/>. Stand 01.04. 2010.
- Feather, N.T. (1982). Expectancy-value approaches: Present status and future directions. In N.T. Feather (Ed.), *Expectations and Actions: Expectancy-Value Models in Psychology* (pp. 395-420). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Feather, N.T. (1996). Values, Deservingness, and Attitude Toward High Achievers: Research on Tall Poppies. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 215-251). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Felfe, J. & Six, B. (2006). Die Relationen von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*, (S. 37-60). Göttingen: Hogrefe.
- Ferres, N. & Travaglione, A. (2003). *The development and validation of the workplace trust survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies*. Paper presented at APROS, Emotions, Attitudes and Culture Stream, Mexiko. Online verfügbar in Internet: URL: <http://desinuum.org/apros/papers/029.pdf>. Stand 10.01.2011.
- Finlay, W., Martin, J.K., Roman, P.M. & Blum, T.C. (1995). Organizational structure and job satisfaction: Do bureaucratic organizations produce more satisfied employees? *Administration & Society*, 27 (3), 427-450.

- Fischer, L. (Hrsg., 2006). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, L. & Lück, H.E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 64-76.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. München, Wien: Oldenbourg.
- Fischer, L. & Fischer, O. (2005). Arbeitszufriedenheit: Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 5-20.
- Fischer, L. & Belschak, F. (2006). Objektive Arbeitszufriedenheit? Oder: Was messen wir, wenn wir nach Zufriedenheit mit der Arbeit fragen? In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 80-110). Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, L., Jacobs, G. & Hauser, F. (2008). Gerechtigkeitsempfinden in deutschen Organisationen- Determinanten und Konsequenzen. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 112-127.
- Fischer, P., Greitemeyer, T. & Frey, D. (2006). Rationalität von Entscheidungen. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsgs.), *Handbuch Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 273-279). Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, R. & Smith, P.B. (2004). Values and Organizational Justice: Performance and seniority based allocation criteria in the United Kingdom and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35 (6), 669-688.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Frijda, N.H. (1986). *The emotions*. New York: Cambridge University Press.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Folger, R., Cropanzano, R. & Goldman, B. (2005). Justice, accountability, and moral sentiment: The deontic response to "foul play" at work. In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *The Handbook of Organizational Justice* (pp. 215-245). Mahwah, N. J.: Erlbaum.
- Forschner, M., Horn, C., Vossenkühl, W. & Höffe, O. (Hrsg., 2008). *Lexikon der Ethik*. 7. Auflage. München: Beck.
- Fox, S., Spector, P.E. & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Frankfurter Rundschau (2011). *Teure Billiglöhne*. Online verfügbar unter URL: <http://www.fr-online.de/wirtschaft/mehr-geld-fuer-anna/-/1472780/8675964/-/index.html>. Stand 04.08.2011.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg., 1993). *Theorien der Sozialpsychologie, Band I: Kognitive Theorien*, 2., vollst. überarb. u. erw. Auflage. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg., 2002). *Theorien der Sozialpsychologie, Band III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien*, 2., vollst. überarb. u. erw. Auflage. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg., 2008). *Theorien der Sozialpsychologie, Band II: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien*, 2., vollst. überarb. u. erw. Auflage. Bern: Huber.
- Gebert, A. (1988). Zehn Thesen über Verantwortung und Leistung in der Ausbildung und im Beruf, In H. Methner & A. Gebert (Hrsg.), *Arbeits- und Berufspsychologie – Verantwortung und Leistung, Bericht über die 30 Fachtagung der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im BDP* (S. 264-269), Köln: Deutscher Psychologen Verlag.
- Gensicke, T. (2002). Deutschland am Ausgang der neunziger Jahre: Lebensgefühl und Werte. In H. Klages & T. Gensicke, *Wertewandel und bürgerliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert* (S. 21-52), 2. Auflage. Speyer Forschungsberichte, 193. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

- Gentile, G.C. & Wehner, T. (Hrsg., 2007). Bürgerschaftliches Engagement von und in Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie, 1*.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Organisationsentwicklung, 4*, 48-59.
- Gillespie, J.Z. & Greenberg, J. (2005). Are the Goals of Organizational Justice Self-Interested? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 179-213). Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*, 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. & Cropanzano, R. (Eds., 2001), *Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenberg, J. & Colquitt, J.A. (Eds., 2005). *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NY: Erlbaum.
- Grün, A. (2008). *Führen mit Werten*. Vortrag im Rahmen der öffentlichen Veranstaltungsreihe „Werte XXI – Interdisziplinäres Forum zur aktuellen Wertediskussion“, Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung am 26. November 2008, München: Konferenzzentrum der Hanns-Seidel-Stiftung.
- Habisch, A., Neureiter, M. & Schmidpeter, R. (Hrsg., 2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin: Springer Verlag.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Häcker, O.H. & Stapf, K.-H. (2004). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Huber.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson.
- Haisken-DeNew, J.P. & Frick, J.R. (2010). *Desktop Companion to the German Socio-Economic Panel (SOEP)*. Online verfügbar im Internet: URL: http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/diw_01.c.38951.de/dtc.409713.pdf. Stand 01.04.2010.
- Haslam, S.A. (2004). *Psychology in Organization: the social identity approach* (2nd Ed.). London: Sage Publication.
- Havighurst, R.J. (1982). *Developmental tasks and education*. (first ed. 1948). New York: Longman.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hemel, U. (2005). Wirtschaftlichen und ethischen Mehrwert schaffen: Führen mit Werten und Zielen. In U.J. Meier & B. Sill, (Hrsg). *Zwischen Gewissen und Gewinn : werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung* (S. 144-156). Regensburg: Pustet.
- Henle, C.A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues, Vol. XVII* (2), 247-263.
- Herbert, W. (1992). Wertstrukturen 1979 und 1987: Ein Vergleich ihrer politischen Implikationen. In H. Klages, H.-J. Hippler & W. Herbert (Hrsg.), *Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition* (S. 69-99). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: J. Wiley & Sons.

- Herzberg, L.A. (2009). Direction, causation, and appraisal theories of emotion. *Philosophical Psychology*, 22 (2), 167-186.
- Hochwarter, W.A., Ferris, G.R., Perrewe, P.L., Witt, L.A. & Kiewitz, C. (2001). A note on the nonlinearity of the age-job-satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (6), 1223-1237.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hollinger, R.C. & Clark, J.P. (1983). *Theft by employees*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behaviour: Its elementary Forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hoyos, C.G. (2005). Wirtschaftsethik. In D. Frey, L. von Rosenstiel. & C. Graf Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 407-414). Weinheim: Beltz.
- Hundley, G. (2001). Why and when are the self-employed more satisfied with their work?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40 (2), 293-316.
- Hurrelmann, K. (2006). *Lebenssituation, Werteorientierungen und berufliche Einstellungen von Jugendlichen. Die Ergebnisse der 15. Shell Jugendstudie*. Online in Internet: URL: <http://www.uni-bielefeld.de/gesundhw/ag4/downloads/shell15.pdf>, Stand 10.03.2010.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton: University Press.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch: Wertewandel in der westlichen Welt*. Frankfurt/M: Campus.
- Ittner, H. (2001). *Verkehrspolitische Engagements und Mobilitätsentscheidungen: Eine Frage von Moral, eigenem Nutzen oder Lebensstilen? Ein integrativer Erklärungsansatz und Ableitungen für die umweltpsychologische Interventionspraxis*. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades der Doktor der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.) im Fachbereich I – Psychologie an der Universität Trier. Online in Internet: URL: <http://ub-dok.uni-trier.de/diss/diss11/20011218/20011218.htm>.
- Jacobs, G. & Dalbert, C. (2008). Gerechtigkeit in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 3-13.
- Janetzko, E. & Schmitt, M. (1992). Verantwortlichkeits- und Schuldzuschreibungen bei Ost- und Westdeutschen. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral* (66). Online verfügbar unter <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>, Stand 18.05.2010.
- Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jann, B. (2003). *Lohngerechtigkeit und Geschlechterdiskriminierung: Experimentelle Evidenz*. Zürich: ETH Zürich. Professur für Soziologie. Online in Internet: URL: <http://www.socio.ethz.ch/people/jannb/wp/lohngerecht.pdf>. Stand 01.09.2009.
- Jehn, K.A. Chadwick, C. & Thatcher, S.M.B. (1997). To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcome. *The International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.
- Jiraneck, P. (2009). *Organisationale Gerechtigkeiten in Unternehmen – Wahrnehmungen, Korrelate und Implikationen: Eine psychologische Untersuchung*. Unveröff. Diplomarbeit, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt.
- Judge, T.A., Thoreson, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Judge, T.A. & Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404.

- Kahle, L.R. (1996). Social Values and Consumer behavior. Research From the List of Values. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 135-151). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Kals, E. (1998). Übernahme von Verantwortung für den Schutz von Umwelt und Gesundheit. In E. Kals (Hrsg.), *Umwelt und Gesundheit: Verknüpfung ökologischer und gesundheitlicher Ansätze* (S. 101-118). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Kals, E. (1999). Der Mensch nur ein zweckrationaler Entscheider? *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 3, 267-293.
- Kals, E. (2001). Responsibility appraisals of the health system. In A.E. Auhagen & H.W. Bierhoff (Eds.), *Responsibility. The many faces of a social phenomenon* (pp. 1-7). London: Routledge.
- Kals, E. (2006). *Arbeits- und Organisationspsychologie Workbook*. Weinheim: Beltz PVU.
- Kals, E. & Becker, R.P. (1994). Zusammenschau von drei umweltpsychologischen Untersuchungen zur Erklärung verkehrsbezogener Verbotsforderungen, Engagementbereitschaften und Handlungsentscheidungen. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral (73)*. Online verfügbar in Internet: URL: <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>, Stand 18.05.2010.
- Kals, E. Becker, R. & Montada, L. (1997). *Skalen zur Validierung umwelt und gesundheitsbezogener Bereitschaftsmaße*. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral (106)*. Online verfügbar unter <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>, Stand 18.05.2010.
- Kals, E. & Montada, L. (1998). Persönlicher Gesundheitsschutz im Spiegel sozialer Verantwortung. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie* 6, 3-18.
- Kals, E., Montada, L., Becker, R. & Ittner, H. (1998). Verantwortung für den Schutz von Allmenden. *GALIA* 7 (4), 296-303.
- Kals, E., Schumacher, D. & Montada, L. (1998). Naturerfahrungen, Verbundenheit mit der Natur und ökologische Verantwortung als Determinanten naturschützenden Verhaltens. *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 29, 5-19.
- Kals, E., Syme, G.J., Kärcher, J.D., Müller, M.M. & Nancarrow, B.E. (2007). Community views of fairness in environmental conflicts: Evidence from Germany and Australia. *Journal of Environmental Systems*, 31 (2), 117-140.
- Kärcher, J.D. (2007). *Verteilungsgerechtigkeiten und Eigeninteressen als Handlungsmotive im Gesundheitswesen: eine psychologische Untersuchung*. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophisch-Pädagogischen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Online in Internet: URL: http://www.opus-bayern.de/ku-eichstaett/volltexte/2007/43/pdf/JKaercher_Dissertationsschrift.pdf. Stand 21.10.08.
- Kassebaum, U.B. (2004). *Interpersonales Vertrauen. Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts*. Dissertation. Online in Internet: URL: <http://www.sub.uni-hamburg.de/opus/volltexte/2004/2125/>. Stand 01.07.2008.
- Kinne, P. (2009). *Integratives Wertemanagement: eine Methodik zur Steuerungsoptimierung immaterieller Ressourcen in mittelständischen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Klages, H. (1983). Wertwandel und Gesellschaftskrise in der sozialstaatlichen Demokratie. In J. Matthes (Hrsg.), *Krise der Arbeitsgesellschaft?* (S. 341-352). Frankfurt/M.: Campus.
- Klages, H. (1991). Wertewandel. Rückblick – Gegewartsanalyse – Ausblick. In W.E. Feix (Hrsg.), *Personal 2000: Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit* (S. 51 ff.). Wiesbaden: Gabler.

- Klages, H. (1992a). Die gegenwärtige Situation der Werte- und Wertwandelforschung – Probleme und Perspektiven. In H. Klages, H.-J. Hippler & W. Herbert (Hrsg.), *Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition* (S. 5-39). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Klages, H. (1992b). Werte und Einstellungen. In E.H. Witte (Hrsg.), *Einstellungen und Verhalten* (S. 93-112). Braunschweiger Studien, Bd. 32.
- Klages, H. (2002). Zerfällt das Volk? Von den Schwierigkeiten der modernen Gesellschaft mit Gemeinschaft und Demokratie. In H. Klages & T. Gensicke (Hrsg.), *Wertewandel und bürgerliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert* (S. 1-20), 2. Auflage. Speyer Forschungsberichte, 193. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Klages, H. (2008). Entstehung, Bedeutung und Zukunft der Werteforschung. In E.H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte: Beiträge des 23. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie* (S. 11-29). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Klages, H., Hippler, H.-J. & Herbert, W. (1992). *Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Klages, H. & Gensicke, T. (2002). *Wertewandel und bürgerliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert* (S. 53-72), 2. Auflage. Speyer Forschungsberichte, 193. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Klages, H. & Masser, K. (2009). *Das "Speyerer Bürgerpanel" als Element beteiligungsintensiver Demokratie auf der lokalen Ebene: Die Bürgerbefragung "Unser Nürtingen - unsere Werte" 2008 als Beispiel*. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Klein, M. (2008). Der Wandel des Wertewandels: Die Entwicklung von Materialismus und Postmaterialismus in Westdeutschland zwischen 1980 und 2006. In E.H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte: Beiträge des 23. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie*, (S. 30-44). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kleinfeld, A. (2004). Wertemanagement als Beitrag zu gelingenden Merger & Acquisition-Prozessen. In J. Wieland (Hrsg.), *Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance* (S. 102-125). Hamburg: Murmann Verlag GmbH.
- Kline, P. (2000). *Handbook of Psychological Testing*. London, Routledge.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientation in the theory of action. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge: Harvard University Press.
- Kmieciak, P. (1976). *Wertestrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland: Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Werteforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten*. Göttingen: Schwartz.
- Koch, S. (2005). Werte und Wertewandel. In D. Frey, L. von Rosenstiel. & C. Graf Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 401-406). Weinheim: Beltz.
- Koch, S., Kaschube, J. & Fisch, R. (2003). *Eigenverantwortung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Koch, S. & Rosenstiel, L. v. (2007). Persönliche Werte, Wertewandel und Konsumverhalten. In D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D III/6* (S. 745-781). Göttingen: Hogrefe.
- Kohlberg, L. (1974). *Zur kognitiven Entwicklung des Kindes*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as an predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 215-224.

- Kopp, T. & Schuler, H. (2003). Vertrauen gegenüber Vorgesetzten und Akzeptanz von Entgeltsystemen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 182-192.
- Krampen, G. (1991a). *Fragebogen zur Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Krampen, G. (1991b). Political Participation in an Action-Theory Model of Personality: Theory and Empirical Evidence. *Political Psychology* 12, 1-25.
- Krampen, G. (1994). *Skalen zur Erfassung von Hoffnungslosigkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Krampen, G. (2000). *Handlungstheoretische Persönlichkeitspsychologie: Konzeptuelle und empirische Beiträge zur Konstrukterhellung* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Krampen, G., Viebig, J. & Walter, W. (1982). Entwicklung einer Skala zur Erfassung dreier Aspekte von sozialem Vertrauen. *Diagnostica*, 28 (3), 242-247.
- Krampen, G. & Hank, P. (2004). Die Vertrauenstrias: Interpersonales Vertrauen, Selbstvertrauen und Zukunftsvertrauen in der psychologischen Theorienbildung und Forschung. *Report Psychologie*, 29, 666-677. und Online in Internet: URL: http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2004/392/pdf/report_psychologie_1112-2004_2.pdf. Stand 01.07.2008.
- Krasser, N. (1995). *Kritisch-rationales Management: Gestalterfordernisse fehlerarmer Entscheidungsprozesse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Krause, C. & Hippler, H.-J. (1984). Sozialisationsbedingungen und „Neue Werte“ bei Studenten. In S. Stiksrud (Hrsg.), *Jugend und Werte* (S. 138-149). Weinheim: Beltz.
- Kretschmann, B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior. Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*. Dissertationsschrift zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie an der Freien Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie. Online in Internet: URL: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000001932. Stand 30.07.2011.
- Kristiansen, C.M. & Hotte, A.M. (1996). Morality and the self: Implications for the When and How of Value-Attitude-Behavior Relations. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 77-105). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Lam, S.S.K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational behaviour*, 23 (1), 1-18.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey: Brooks/Cole.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2008). Entwicklung und Validierung des German Workplace Trust Survey (G-WTS). *Wirtschaftspsychologie*, 1, 57-63.
- Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2010). Development and construct validation of the German Workplace Trust Survey (G-WTS). *European Journal of Psychological Assessment*, 26, 3-10.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lerner, M.J. & Vermunt, R. (Eds., 1986). *Social justice in human relations*. New York: Plenum Press.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.

- Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining in work relationships. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Lewicki, R.J., Wiethoff, C. & Tomlinson, E.C. (2005). What is the role of trust in organisational justice? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 85-112). Mahawa, NY: Erlbaum.
- Liao, W.-C. & Tai, W.-T. (2006). Organizational Justice, Motivation to learn, and Training Outcomes. *Social Behavior and Personality*, 34 (5). 545-556.
- Lienemann, W. (2008). *Grundinformation theologische Ethik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lienert, G.A. (1989). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Psychologie-Verlag Union.
- Limerick, D. & Cunnington, B. (1993). *Managing the new organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E.A. & Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Justice*. New York: Plenum
- Lipponen, J., Olkkonen, M.-E. & Myyry, L. (2004). Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and Its Hypothesized Consequences. *Social Justice Research*, Vol. 17 (3), 275-292.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 309-336.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. New York: Wiley.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maes, J. (1992). Konstruktion und Analyse eines mehrdimensionalen Gerechte-Welt-Fragebogens. *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral* (64). Online verfügbar unter <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte>, Stand 18.05.2010.
- Maes, J. (1995). Kontrollieren und kontrolliert werden: Konstruktion und Analyse eines Zwei-Wege-Fragebogens zur Erfassung von Kontrollüberzeugungen. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral* (79). Online verfügbar unter <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>, Stand 18.05.2010.
- Maes, J., Schmitt, M. & Schmal, A. (1995). Gerechtigkeit als innerdeutsches Problem: Werthaltungen, Kontrollüberzeugungen, Freiheitsüberzeugungen, Drakonität, Soziale Einstellungen, Empathie und Protestantische Arbeitsethik als Kovariate. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral* (85). Online verfügbar unter <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte>, Stand 18.05.2010.
- Maes, J., Schmitt, M., Lischetzke, T. & Schmiedemann, V. (1998). Effects of experienced injustice in unified Germany on well-being and mental health. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral* (110). Online verfügbar unter <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>, Stand 18.05.2010.
- Maes, J. & Kals, E. (2004). Two facets of the belief in a just world and achievement behaviour at school. In H. Sallay & C. Dalbert (Eds.), *The justice motive in adolescence and young adulthood* (pp. 135-152). London/New York: Routledge.

- Maier, G.W., Streicher, B., Jonas, E. & Woschee, R. (2006). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001). *Diagnostica*, 53 (2), 97-108.
- Maier, G.W., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2007). Bedürfnisse nach organisationaler Gerechtigkeit und Bereitschaft zu innovativem Handeln. *Wirtschaftspsychologie*, 9, 43-54.
- Mandler, G. (1993). Approaches to a psychology of values. In M. Hechter, L. Nadel & E. Michod (Eds.), *The origin of Values* (pp. 229-258). New York: De Gruyter.
- Marcia, J.E. (1966). Development and validation of ego identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 551-558.
- Marcia, J.E. (1980). Identity and Adolescence. In J. Adelson (Ed.), *Handbook of adolescent psychology* (pp. 159-187). New York, NY: Wiley.
- Marcus, B. (2000). *Kontraproduktives Verhalten im Betrieb. Eine individuumsbezogene Perspektive*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Marcus, B. (2006). *IBES Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzung*. Göttingen: Hogrefe.
- Marcus, B. (2007). Neuere Erkenntnisse zum Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES). *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6 (3), 129-132.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Markus, H.R. & Kitayama, S. (1991). Culture and self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J. & Douglas, S.C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Maxham, J.G. & Netemeyer, R.G. (2003). Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing*, 67, 46-62.
- Mayer, R.E. (1992). *Thinking, problem solving, cognition* (2nd. ed.). New York: W.H. Freeman and Company.
- Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayo, R. Schul, Y. & Burnstein, E. (2004). "I am guilty" vs. "I am innocent": Successful negation may depend on the schema used for its encoding. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40 (4), 443-449.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- McCrae R.R., Costa P.T., Jr. (1999): A five-factor theory of personality. In: L.A. Pervin & O.P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 139-153). New York: Guilford.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. & Adkins, C.L. (1989). A work value approach to corporate culture. A field test of value congruence process its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.

- Mieg, H.A. & Wehner, T. (2005). Freiwillige Arbeit. Engagement, Organisation und Sinnbildung im Bereich frei-gemeinnütziger Arbeit. In: D. Frey, L. v. Rosenstiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 101-105). Weinheim: Beltz.
- Mikula, G. (1993). The experience of injustice. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 4, pp. 223-244). Chichester: Wiley & Sons.
- Miller, M. (1994). Ellenbogenmentalität und ihre theoretische Apotheose. Einige kritische Anmerkungen zur Rational Choice Theory. *Soziale Welt*, 45 (1), 5-15.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crises: The Centrality of Trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: frontiers of the theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks: Sage.
- Mösken, G., Dick, M. & Wehner, T. (2009). *Den Arbeitsbegriff weiter denken: Zur subjektiven Wahrnehmung von Arbeitstätigkeit durch freiwillig engagierte Menschen*. Zürich: Technische Hochschule, Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften.
- Mohler, P.P. & Wohn, K. (2005). *Persönliche Wertorientierungen im European Social Survey. ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 2005/01*. Online in Internet: URL: http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/zuma_arbeitsberichte/AB_05_01.pdf, Stand 30.03.2010.
- Montada, L. (1998). Justice: Just a rational choice? *Social Justice Research*, 12, 81-101.
- Montada, L. (1999a). Gerechtigkeit als Gegenstand der Politischen Psychologie. *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 7, 5-22.
- Montada, L. (1999b). Gerechtigkeitsmotiv und Eigeninteresse. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften*, 3, 413-430.
- Montada, L. (2001). Denial of responsibility. In A.E. Auhagen & H.W. Bierhoff (Eds.), *Responsibility. The many faces of a social phenomenon* (pp. 79-92). London: Routledge.
- Montada, L. (2002). Moralische Entwicklung und moralische Sozialisation. In R. Oerter & L. Montada (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie* (S. 619-647). Weinheim: Beltz.
- Montada, L., Schneider, A. & Seiler, S. (1999). Bewältigung emotionaler Belastungen durch Querschnittslähmung mittels Relativierung von Verantwortlichkeitsattributionen. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral (125)*. Online verfügbar in Internet unter URL: <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/> Stand 18.05.2010.
- Montada, L. & Kals, E. (2007). *Mediation* (2. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Montada, L., Kals, E. & Becker, R. (2007). Willingness for continued social commitment: A new concept in environmental research. *Environment & Behavior*, 39 (3), 287-316.
- Moors, A. (2009). Theories of emotion causation: A review. *Cognition and Emotion*, 23 (4), 625-662.
- Müller, H.P. & Wegener, B. (Hrsg., 1995). *Soziale Ungleichheit und soziale Gerechtigkeit*. Opladen: Leske + Budrich.
- Müller, M.M., Kärcher, J. & Kals, E. (2011). Organisationale Gerechtigkeit: Vorstellung eines deutschsprachigen Instruments zur Messung der Gerechtigkeit auf organisationaler Ebene. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 21-33.
- Murray, S.L., Haddock, G. & Zanna, M.P. (1996). On Creating Value-Expressive Attitudes: An Experimental Approach. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 107-133). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Nerdinger, F.W. (2000). Extra-Rollenverhalten. Operationalisierung des Konstrukts und Überprüfung affektiver Antezedenzen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung – Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, 31, 155-169.

- Nerdinger, F.W. (2008). *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Scharper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Neuberger, O. (1976). Der Arbeitsbeschreibungsbogen. Ein Versuch der Messung von Arbeitszufriedenheit. *Problem und Entscheidung*, 15, 1-169.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Nowakowski, J.M. & Conlon, D.E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 4-29.
- Oerter, R. & Motanda, L. (Hrsg., 2002). *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Ohly, A. & Wehner, T. (Hrsg., 2007). Innovation von Mitarbeitenden. Ein Themenheft. *Wirtschaftspsychologie, Heft 2*.
- Opaschowski, H.W. (2008). Welche Werte wirklich wichtig sind – Heute und in Zukunft. In E.H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte: Beiträge des 23. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie* (S. 131-148). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.12, pp.43-72). Greenwich CT: Jai Press.
- Oswald, M.E. (2006). Vertrauen in Personen und Organisationen. In H.W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 710-715). Göttingen: Hogrefe.
- Parent-Thirion, A., Macías, E.F., Hurley, J. & Vermeulen, G. (2008). *Vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Paterson, J.M., Green, A. Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (4), 393-408.
- Pedhazur, E.J. (1982). *Multiple regression in behavioral research. Explanation and Prediction*. New York: CBS College Publishing.
- Peuckert, R. (2006). Werte. In B. Schäfer & J. Kopp (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie*, 9 (S. 352-355). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Phelan, J. (1994). The paradox of the contented female worker: An assessment of alternative explanations. *Social Psychology Quarterly*, 57 (2). 95-107.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. & Blume, B.D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122-141.
- Pollmann-Schult, M. (2009). Geschlechterunterschiede in den Arbeitswerten: eine Analyse für die alten Bundesländer 1980-2000. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 42 (2), 140-154.

- Ramm, P. (2004). Diversity Management und soziale Verantwortung des Unternehmens. In J. Wieland (Hrsg.), *Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance* (S. 289-315). Hamburg: Murmann Verlag GmbH.
- Reichle, B. & Schmitt, M. (Hrsg., 1998). *Verantwortung, Gerechtigkeit und Moral*. Weinheim: Juventa.
- Ricketta, M. (2005). Organizational Identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 513-563.
- Robinson, S.L. & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Trends in Organizational Behavior*, 5, 1-30.
- Roe, R.A. & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An international Review*, 48, 1, 1-21.
- Rohan, M.J. & Zanna, M.P. (1996). Value Transmission in Families. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 253-276). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Rokeach, M. (1968). *Belief, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rosenman, R.H. (1996). Personality, behaviour patterns and heart disease. In C.L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress, medicine and health* (pp. 218-231). Boca Raton: CRC Press.
- Rosenstiel, L. v. (2004). Kommunikation in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 387-414). Bern: Verlag Hans Huber.
- Rosenstiel, L. v. & Nerdinger, F.W. (2000). Die Münchner Wertestudien - Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau*, 51(3), 146-157.
- Rossi, P.H. (1979). Vignette Analysis: Uncovering the Normative Structure of Complex Judgments. In R.K. Merton, J.S. Coleman & P.H. Rossi (Eds.), *Qualitative and Quantitative Social Research* (pp. 176-186). New York/London: The Free Press.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35 (4), 651-665.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Saunders, M.N.K. & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 493-515.
- Schäfer, B. (2008). Werte und Wertbezogenheit des sozialen Handelns. In H. Korte & B. Schäfer (Hrsgs.), *Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie*, 7 (S. 37-38). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schein, E.H. (1995). *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Scherer, K.R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44, 695-729.
- Schlenker, B.R., Britt, T.W., Pennington, J., Murphy, R. & Doherty, K. (1994). The triangle model of responsibility. *Psychological Review*, 102, 632-652.

- Schminke, M., Cropanzano, R. & Rupp, D.E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 89, 881-905.
- Schmid, R. (1992). Determinanten der Kündigungsbereitschaft: ein Vergleich zweier konflikttheoretischer Paradigmen. *Zeitschrift für Soziologie*, 21 (3), 186-199.
- Schmidt, K.H. (2006). Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung: Neue Entwicklungen und Perspektiven, In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 189-204). Göttingen: Hogrefe.
- Schmitt, M. (1993). Abriss der Gerechtigkeitspsychologie. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral* (70). Online in Internet: URL: <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>. Stand 18.05.2010.
- Schmitt, M. & Montada, L. (1981). Determinanten der Gerechtigkeit. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 13, 32-44.
- Schmitt, M., Montada, L. & Dalbert, C. (1990). Struktur und Funktion der Verantwortlichkeitsabwehr. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral* (60). Online in Internet: URL: <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>. Stand 18.05.2010.
- Schmitt, M., Hoser, K. & Schwenkmezger, P. (1991). Ärgerintensität und Ärgerausdruck infolge zugeschriebener Verantwortlichkeit für eine Anspruchsverletzung. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral* (61). Online in Internet: URL: <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>, Stand 18.05.2010.
- Schmitt, M., Montada, L. & Maes, J. (2000). Gerechtigkeit als innerdeutsches Problem: Abschlussbericht an die DFG. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral* (79). Online in Internet: URL: <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>, Stand 18.05.2010.132
- Schmitt, M., Reichle, B. & Maes, J. (2001). Responsibility and reactions to the disadvantage. In A.E. Auhagen & H.W. Bierhoff (Eds.), *Responsibility. The many faces of a social phenomenon*. (pp. 167-178). London: Routledge.
- Schmitt, M., Gollwitzer, M., Maes, J. & Arbach, D. (2005). Justice sensitivity: Assessment and location in the personality space. *European Journal of Psychological Assessment*, 21, 202-211.
- Schneider, A. (1998). Verantwortlichkeit im Prozess der Meisterung unfallbedingter Querschnittslähmung. In B. Reichle & M. Schmitt (Hrsg.), *Verantwortung, Gerechtigkeit und Moral* (S. 33-46). Weinheim: Juventa.
- Schnell, R., Hill, P. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Scholl, W. (2009). Konflikte und Konflikt-handhabung bei Innovationen. In E.H. Witte & C. Kahl (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation* (S. 67-86). Lengerich: Pabst.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344-354.
- Schuler, H. (2004). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Schulte, K. (2006). Macht Alter zufriedener im Beruf? Eine empirische Analyse über die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter, In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 273-290). Göttingen: Hogrefe.
- Schulz von Thun, F. (2004). *Miteinander Reden I: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schuster, B. (2005). Psychologische Überlegungen zur Umsetzung von Werten in der Praxis der Personalführung. In U. Meier & B. Sill (Hrsg.), *Zwischen Gewissen und Gewinn: Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung* (S. 269-287). Regensburg: Pustet.

- Schütz, A. & Hoge, L. (2003). Schuldzuschreibung in Partnerschaften. In I. Grau und H.W. Bierhoff (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Partnerschaft* (S. 457-480). Berlin: Springer.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25 (pp. 1-65). San Diego: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (1996). Values Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium Volume 8* (pp. 1-24). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1987). Toward an universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwartz, S.H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 519-542.
- Schweer, M. & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für komplexe soziale Systeme*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Seligman, C. & Katz, A.N. (1996). The dynamics of value systems. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 53-75). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Semmer, N.K. & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 157-196). Bern: Huber.
- Shamir, B. & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115-123.
- Shell Jugendstudie, (2010). *Jugend 2010: Werte. Pragmatisch, aber nicht angepasst*. Online in Internet: URL: http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/our_commitment/shell_youth_study/2010/values/ und http://www-static.shell.com/static/deu/downloads/aboutshell/our_commitment/shell_youth_study/2010/youth_study_2010_graph_values.pdf, Stand 31.01.2011.
- Sheridan, J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056.
- Sirrenberg, M. (2008). *Organisationale Gerechtigkeit und zugeschriebene Verantwortlichkeit – eine Vignettenstudie*. Unveröff. Diplomarbeit, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt.
- Six, B. & Felfe, J. (2006). Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Vergleich, In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 243-272). Göttingen: Hogrefe.
- Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skarlicki, D.P., Folger, R. & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.
- Spector, P.E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Spector, P.E. & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive behavior. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: APA.

- Statistisches Bundesamt (2009a). *STATmagazin: Arbeitsmarkt, Arbeitskräfteerhebung der EU*. Online in Internet: URL: <http://www.bpb.de/files/S93NM6.pdf>. Stand 04.05.2010.
- Statistisches Bundesamt (2009b). *Bevölkerungsstand*. Online in Internet: URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Bevoelkerungsstand.psml>. Stand 04.05.2010.
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior. Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. *Diagnostica*, 46, 73-83.
- Stöber, J. (2001). The Social Desirability Scale-17 (SDS-17): Convergent validity, discriminant validity, and relationship with age. *European Journal of Psychological Assessment*, 17, 222-232.
- Strack, M., Gennerich, C. & Hopf, N. (2008). Warum Werte? In E.H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte: Beiträge des 23. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie* (S. 90-130). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Streicher, B., Frey, D., Jonas, E. & Maier, G. (2009). Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit auf innovatives Verhalten. In E.H. Witte & C. H. Kahl (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation: Tagungsband zum 24. Hamburger Symposium* (S. 101-110). Lengerich: Papst.
- Struck, O., Stephan, G., Köhler, C., Krause, A., Pfeifer, C. & Sohr, T. (2006). *Arbeit und Gerechtigkeit: Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sueddeutsche Zeitung (2006). *Arbeit und Würde*. Online in Internet unter URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/diskussion-um-mindestloehne-arbeit-und-wuerde-1.824160>. Stand 18.05.2010.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.C. Austin & S. Wochel (Eds.), *The social psychology of intergroup relation* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Wochel & W.C. Austin (Eds.), *The social psychology of intergroup relation* (pp. 7-24). Chicago IL: Nelson.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978). A theory of procedures. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Thomas, A. & Stumpf, S. (2003). Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In N. Bergemann & A.L.J. Sourisseaux (Hrsgs.), *Interkulturelles Management* (S. 69-108). Berlin: Springer.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oaks, P.J., Reicher, S.D. & Wertherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social Group*. Oxford: Blackwell.
- Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25 (pp. 115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van den Bos, K., Wilke, H.A.M. & Lind, E.A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449-1458.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Van Olffen, W. & de Cremer, D. (2007). Who cares about organizational justice? How personality moderates the effect of perceived fairness on organizational attachment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 386-406.

- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations. Theory, research, and management*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework. *Organization Science*, 7, 151-165.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S.P. & Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behavior. *Cross Cultural Management*, 5, 5-12.
- Volkswagen AG (2010). *Geschäftsbericht 2009*. Online in Internet: URL: http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/publications/2010/03/Annual_Report_2009.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Y_2009_d.pdf; Stand 16.12.2010.
- Vollmer, A. & Wehner, T. (2005). Arbeit und Organisationen verändern sich. Was bleibt? Koordination und Kooperation angesichts der Entgrenzung, Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit und Organisationsstrukturen: die arbeitspsychologische Perspektive. In M. Rehbinder (Hrsg.), *Psychologische Aspekte im Recht der Personalführung* (S. 129-163). Bern: Stämpfli Verlag AG.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Watzlawick, P. (2005). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschungen, Verstehen*. München: Piper Verlag GmbH.
- Wecking, C. & Wegge, J. (2005). Identifikation und stabilisierte Arbeitszufriedenheit als Ressourcen im Umgang mit Kunden im Call Center, *Wirtschaftspsychologie 1*, 35-36.
- Wegge, J. & Neuhaus, L. (2002). Emotionen bei der Büroarbeit am PC: Ein Test der „affective events“-Theorie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 173-184.
- Wegge, J. & van Dick, R. (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation, In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 12-36). Göttingen: Hogrefe.
- Wehner, T., Clases, C., Endres, E. & Raeithel, A. (1998). Zusammenarbeit als Ereignis und Prozeß. In E. Spieß (Hrsg.), *Formen der Kooperation. Bedingungen und Perspektiven* (S. 95-124). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Wehner, T. & Güntert, S.T. (2007). Frei-gemeinnützige Arbeit. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 789-794). Göttingen: Hogrefe.
- Wehner, T. & Güntert, S.T. (2010): Beruf und Berufung. *Gehirn & Geist*, 7-8, 24-27.
- Wehner, T., Buri, F. & Jiranek, P. (2011). *Kaderbefragung der Universitären Spitäler des Kantons Zürich (CUK/ETH)*. Online in Internet: URL: http://www.pda.ethz.ch/news/Cuk_presentation. Stand 20.07.2011.
- Wehr, T. & Bräutigam, M. (1999). Physiologische Erregung und Kognition in einer Emotionsgenese und -differenzierung. In *Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral (127)*. Online verfügbar unter <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/>, Stand 18.05.2010.
- Weiber, R. & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Berlin: Springer.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B.M. Stwa & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18, (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weiss, W. & Udriș, I. (2001): Downsizing und Survivors: Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen. *Arbeit*, 10. Jhg., Heft 2, 103-121.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer.

- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct*. New York: Guilford Press.
- Weinert, A.B. (1992). Motivation. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. neubearb. und erg. Auflage (S. 1429-1442). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Weinert, A.B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz PVU.
- Wieland, J. (2004). *Handbuch WerteManagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*. Hamburg: Murmann Verlag GmbH.
- Wildfeuer, A.G. (2003). Wert. In W.D. Rehfus (Hrsg.), *Handwörterbuch Philosophie* (S. 678-680). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wilpert, B. (2004). Organisation und Umwelt. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 641-660). Bern: Huber.
- Wils, J.-P. (2006). Wert/Axiologie. In J.-P. Wils & C. Hübenthal (Hrsg.), *Lexikon der Ethik* (S. 404-406). Paderborn: Schöningh.
- Wiswede, G. (2007). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. Ernst Reinhardt: München.
- Witt, L.A. & Silver, N.C. (1994). The Effects of social responsibility and satisfaction on extrarole behaviors. *Basic and Applied Social Psychology*, 15, 329-338.
- Witte, E.H. (Hrsg., 2008). *Sozialpsychologie und Werte: Beiträge des 23. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Witte, E.H. & Gollan, T. (2008). Ethische Rechtfertigung und Empfehlung als präskriptive Attribution. In E.H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte: Beiträge des 23. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie* (S. 149-171). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- WVS (2010). *World Values Survey*. Online verfügbar in Internet: URL: <http://www.worldvaluessurvey.com/>. Stand 01.04.2010.
- ZfW, (2011). *WerteManagementSystem: Standard & Guidance Document*. Online verfügbar in Internet: URL: http://www.dnwe.de/tl_files/ZfW/wms.pdf. Stand 01.04.2010.
- Zuckerman, M. (1994). *Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Anhang A: Vignetten

- 1 Prozedurale Gerechtigkeit hoch/Bezahlung niedrig.....A-2**
- 2 Prozedurale Gerechtigkeit hoch/Bezahlung hoch.....A-2**
- 3 Prozedurale Gerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig.....A-3**
- 4 Prozedurale Gerechtigkeit niedrig/Bezahlung hoch.....A-4**

1 Vignettenvariante: Prozedurale Gerechtigkeit hoch/Bezahlung niedrig

Im Folgenden finden Sie eine Situationsbeschreibung eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin. Bitte lesen Sie die Situationsbeschreibung aufmerksam durch und versetzen Sie sich in die folgende Situation:

Sie sind Mitarbeiter/ Mitarbeiterin in einem großen Konzern. Kürzlich wurde ein neues Gehaltssystem eingeführt. Dazu wurden die Gehaltsgruppen aller Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen in das neue System überführt. Aus vormals 22 Gehaltsgruppen wurden die Grundgehälter der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen auf der Basis von Tätigkeitsbeschreibungen 17 Gehaltsgruppen zugeordnet. Keine bzw. keiner der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen wurde in eine Gehaltsgruppe eingestuft, in der sie oder er weniger verdient als zuvor.

Ihrer Meinung nach sind Sie im Vergleich zu anderen Kollegen und Kolleginnen, die aus Ihrer Sicht die gleichen Tätigkeiten ausführen, in eine niedrigere Gehaltsgruppe eingestuft worden.

Die Übertragung der Gehaltsgruppen vom alten ins neue Gehaltssystem wurde (in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung) in enger Abstimmung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Vorgesetzten und Abteilungsleitern/innen sowie dem Betriebsrat vorgenommen. Dabei wurden die Tätigkeiten der jeweiligen Arbeitsplätze nach eindeutigen Kriterien beschrieben und kategorisiert. Dies erfolgte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. durch einen von den jeweiligen Mitarbeitern bestimmten Vertreter. Für die endgültige Einstufung wurde das Mittel aus allen Zuordnungen gebildet, die auf Grundlage der Tätigkeitsbeschreibungen vorgenommen wurden. Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter steht offen, innerhalb von drei Monaten nach Bekanntgabe der neuen Gehaltsgruppen ein Feedbackgespräch mit den Vorgesetzten und Abteilungsleitern/innen zu führen, indem die Zusammensetzung der Einstufung offen gelegt wird. Bei etwaiger fehlerhafter Tätigkeitsbeschreibung oder stichhaltiger Einwände gegen die Einordnung kann die Gehaltsgruppe nochmals überdacht und geändert werden.

Sie sind ganz klar der Meinung, dass Sie für Ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen viel zu schlecht bezahlt werden. Ihr Gehalt spiegelt in keiner Form Ihre täglichen Arbeitsbelastungen und die an Sie gestellten Arbeitsanforderungen wider. Mit Ihrem Gehalt in diesem Unternehmen waren sie schon immer unzufrieden. Ihr niedriges Gehalt macht es Ihnen zudem schwer Ihre eigenen Wünsche und die Ihrer Familie angemessen zu befriedigen.

2 Vignettenvariante: Prozedurale Gerechtigkeit hoch/Bezahlung hoch

Im Folgenden finden Sie eine Situationsbeschreibung eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin. Bitte lesen Sie die Situationsbeschreibung aufmerksam durch und versetzen Sie sich in die folgende Situation:

Sie sind Mitarbeiter/ Mitarbeiterin in einem großen Konzern. Kürzlich wurde ein neues Gehaltssystem eingeführt. Dazu wurden die Gehaltsgruppen aller Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen in das neue System überführt. Aus vormals 22 Gehaltsgruppen wurden die Grundgehälter der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen auf der Basis von Tätigkeitsbeschreibungen 17 Gehaltsgruppen zugeordnet. Keine bzw. keiner der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen wurde in eine Gehaltsgruppe eingestuft, in der sie oder er weniger verdient als zuvor.

Ihrer Meinung nach sind Sie im Vergleich zu anderen Kollegen und Kolleginnen, die aus Ihrer Sicht die gleichen Tätigkeiten ausführen, in eine niedrigere Gehaltsgruppe eingestuft worden.

Die Übertragung der Gehaltsgruppen vom alten ins neue Gehaltssystem wurde (in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung) in enger Abstimmung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Vorgesetzten und Abteilungsleitern/innen sowie dem Betriebsrat vorgenommen. Dabei wurden die Tätigkeiten der jeweiligen Arbeitsplätze nach eindeutigen Kriterien beschrieben und kategorisiert. Dies erfolgte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. durch einen von den jeweiligen Mitarbeitern bestimmten Vertreter. Für die endgültige Einstufung wurde das Mittel aus allen Zuordnungen gebildet, die auf Grundlage der Tätigkeitsbeschreibungen vorgenommen wurden. Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter steht offen, innerhalb von drei Monaten nach Bekanntgabe der neuen Gehaltsgruppen ein Feedbackgespräch mit den Vorgesetzten und Abteilungsleitern/innen zu führen, indem die Zusammensetzung der Einstufung offen gelegt wird. Bei etwaiger fehlerhafter Tätigkeitsbeschreibung oder stichhaltiger Einwände gegen die Einordnung kann die Gehaltsgruppe nochmals überdacht und geändert werden.

Sie wissen, dass sie gemessen an Ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen sehr gut bezahlt werden. Ihr Gehalt spiegelt sehr gut Ihre täglichen Arbeitsbelastungen und die an Sie gestellten Arbeitsanforderungen wider. Im Prinzip waren Sie bisher immer überaus zufrieden mit Ihrem Gehalt. Zudem ermöglicht Ihnen Ihr sehr gutes Gehalt Ihre eigenen Wünsche und die Ihrer Familie angemessen zu befriedigen.

3 Vignettenvariante: Prozedurale Gerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig

Im Folgenden finden Sie eine Situationsbeschreibung eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin. Bitte lesen Sie die Situationsbeschreibung aufmerksam durch und versetzen Sie sich in die folgende Situation:

Sie sind Mitarbeiter/ Mitarbeiterin in einem großen Konzern. Kürzlich wurde ein neues Gehaltssystem eingeführt. Dazu wurden die Gehaltsgruppen aller Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen in das neue System überführt. Aus vormals 22 Gehaltsgruppen wurden die Grundgehälter der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen auf der Basis von Tätigkeitsbeschreibungen 17 Gehaltsgruppen zugeordnet. Keine bzw. keiner der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen wurde in eine Gehaltsgruppe eingestuft, in der sie oder er weniger verdient als zuvor.

Ihrer Meinung nach sind Sie im Vergleich zu anderen Kollegen und Kolleginnen, die aus Ihrer Sicht die gleichen Tätigkeiten ausführen, in eine niedrigere Gehaltsgruppe eingestuft worden.

Die Übertragung der Gehaltsgruppen vom alten ins neue Gehaltssystem wurde von Ihrem Abteilungsleiter in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung vorgenommen. Dazu wurden Arbeitsplatzbeschreibungen formuliert, bewertet und in Abstimmung mit dem Betriebsrat der entsprechenden Gehaltsgruppe zugeordnet.

Ihr direkter Vorgesetzter war an diesem Prozess nicht beteiligt. Zudem war keiner bzw. keine der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Prozess miteinbezogen. Wie die Entscheidung letztlich zustande gekommen ist, ist Ihnen als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter unklar. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben keine Information erhalten über die Bewertungskriterien. Bei der Einstufung der Gehaltsgruppe können persönliche Zu- und Abneigungen eine Rolle gespielt haben. Die Entscheidung über die neue Gehaltsgruppeneinstufung ist zwar grundsätzlich veränderbar, praktisch jedoch problematisch. Es ist möglich, gegen die Einstufung formal Beschwerde einzureichen. Eine Höherstufung auf dem formalen Beschwerdeweg kann jedoch bis zu fünf Jahren dauern.

Sie sind ganz klar der Meinung, dass Sie für Ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen viel zu schlecht bezahlt werden. Ihr Gehalt spiegelt in keiner Form Ihre täglichen Arbeitsbelastungen und die an Sie gestellten Arbeitsanforderungen wider. Mit Ihrem Gehalt in diesem Unternehmen waren sie schon immer unzufrieden. Ihr niedriges Gehalt macht es Ihnen zudem schwer Ihre eigenen Wünsche und die Ihrer Familie angemessen zu befriedigen.

4 Vignettenvariante: Prozedurale Gerechtigkeit niedrig/Bezahlung hoch

Im Folgenden finden Sie eine Situationsbeschreibung eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin. Bitte lesen Sie die Situationsbeschreibung aufmerksam durch und versetzen Sie sich in die folgende Situation:

Sie sind Mitarbeiter/ Mitarbeiterin in einem großen Konzern. Kürzlich wurde ein neues Gehaltssystem eingeführt. Dazu wurden die Gehaltsgruppen aller Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen in das neue System überführt. Aus vormals 22 Gehaltsgruppen wurden die Grundgehälter der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen auf der Basis von Tätigkeitsbeschreibungen 17 Gehaltsgruppen zugeordnet. Keine bzw. keiner der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen wurde in eine Gehaltsgruppe eingestuft, in der sie oder er weniger verdient als zuvor.

Ihrer Meinung nach sind Sie im Vergleich zu anderen Kollegen und Kolleginnen, die aus Ihrer Sicht die gleichen Tätigkeiten ausführen, in eine niedrigere Gehaltsgruppe eingestuft worden.

Die Übertragung der Gehaltsgruppen vom alten ins neue Gehaltssystem wurde von Ihrem Abteilungsleiter in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung vorgenommen. Dazu wurden Arbeitsplatzbeschreibungen formuliert, bewertet und in Abstimmung mit dem Betriebsrat der entsprechenden Gehaltsgruppe zugeordnet.

Ihr direkter Vorgesetzter war an diesem Prozess nicht beteiligt. Zudem war keiner bzw. keine der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Prozess miteinbezogen. Wie die Entscheidung letztlich zustande gekommen ist, ist Ihnen als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter unklar. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben keine Information erhalten über die Bewertungskriterien. Bei der Einstufung der Gehaltsgruppe können persönliche Zu- und Abneigungen eine Rolle gespielt haben. Die Entscheidung über die neue Gehaltsgruppeneinstufung ist zwar grundsätzlich veränderbar, praktisch jedoch problematisch. Es ist möglich, gegen die Einstufung formal Beschwerde einzureichen. Eine Höherstufung auf dem formalen Beschwerdeweg kann jedoch bis zu fünf Jahren dauern.

Sie wissen, dass sie gemessen an Ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen sehr gut bezahlt werden. Ihr Gehalt spiegelt sehr gut Ihre täglichen Arbeitsbelastungen und die an Sie gestellten Arbeitsanforderungen wider. Im Prinzip waren Sie bisher immer überaus zufrieden mit Ihrem Gehalt. Zudem ermöglicht Ihnen Ihr sehr gutes Gehalt Ihre eigenen Wünsche und die Ihrer Familie angemessen zu befriedigen.

Anhang B: Messinstrumente

1	Fragebogen zum Vignettenexperiment	B-2
2	Leitfaden halbstrukturierte Interviews.....	B-11
3	Fragebogenstudie.....	B-15

1 Fragebogen zum Vignettenexperiment

(am Beispiel der Vignettenvariante prozedurale Gerechtigkeit hoch/Bezahlung niedrig)

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung,

zunächst vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an dieser Befragung teilzunehmen.

Der vorliegende Fragebogen ist Teil einer Dissertation an der Professur für Sozial- und Organisationspsychologie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Ziel dieser Untersuchung ist es, das subjektive Gerechtigkeitserleben von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu untersuchen. Die Bearbeitung dieses Fragebogens wird **etwa 15 Minuten** dauern.

Was geschieht mit Ihren Daten?


Ihre Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und dienen rein wissenschaftlichen Zwecken. Die Teilnahme an der Befragung ist völlig anonym.

Wie ist der Fragebogen zu bearbeiten?

Im Folgenden finden Sie einige Fragen, die sich auf eine Situationsbeschreibung beziehen. Sie werden gebeten, sich in die Situation hineinzusetzen und die Fragen aus der Perspektive des beschriebenen Mitarbeiters bzw. der beschriebenen Mitarbeiterin zu beantworten.

Es gibt dabei keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Es geht um Ihre ganz persönliche Sicht der Dinge. Manche Fragen hören sich vielleicht ähnlich an, werden jedoch jeweils unter einem anderen Gesichtspunkt gestellt. Deshalb bitten wir Sie, sich die Fragen genau durchzulesen und alle Fragen zu beantworten.

Bitte beantworten Sie die Fragen und Aussagen möglichst spontan und ohne lange zu überlegen. Die einzelnen Fragen und Aussagen werden durch Ankreuzen der entsprechenden Zahl zwischen 1 und 6 beantwortet. Die Zahlen bedeuten dabei in der Regel Folgendes:



trifft überhaupt nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft weitgehend zu	trifft völlig zu
1	2	3	4	5	6

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Ausfüllen des Fragebogens und danken Ihnen nochmals herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Psych. Ulrike Brok

Uni.-Prof. Dr. Elisabeth Kals

Angaben zur Person

Zunächst möchten wir Sie bitten, einige allgemeine Informationen zu Ihrer Person, Ihrem Werdegang und Ihrem Beruf anzugeben.

Bitte kreuzen Sie die jeweils passende Antwortalternative an oder füllen Sie die freien Textfelder aus.

Alter _____ Jahre

Geschlecht

- Männlich
 weiblich

Höchster Bildungsabschluss

- Hauptschulabschluss
 Realschulabschluss
 Abitur
 Fachhochschule
 Universität

Beruf

Beruf: _____

Sind Sie derzeit erwerbstätig?

- ja
 nein

Wenn ja, wie groß ist das Unternehmen für das Sie arbeiten?

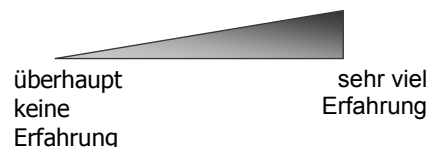
- Weniger als 20 Mitarbeiter
 20 bis 100 Mitarbeiter
 101 bis 500 Mitarbeiter
 501 bis 5000 Mitarbeiter
 mehr als 5000 Mitarbeiter
 Ich bin selbstständig tätig.

Welcher Branche gehört das Unternehmen an?

- Bau
 Landwirtschaft
 Dienstleistungen
 Grundstücks- und Wohnungswesen
 Handel
 Handwerk
 Öffentlicher Dienst
 Bildung und Wissenschaft
 Sonstiges

Wie schätzen Sie Ihre Berufserfahrung ein?

Bitte schätzen Sie Ihre berufliche Erfahrung auf der Skala von 1 = "überhaupt keine Erfahrung" bis 6 = "sehr viel Erfahrung" ein.

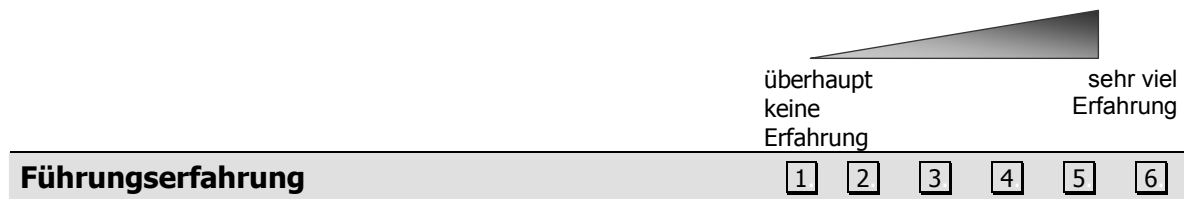


Berufserfahrung

1 2 3 4 5 6

Haben Sie Erfahrung in der Führung von Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen?

Bitte schätzen Sie Ihre Führungserfahrung auf der Skala von 1 = "überhaupt keine Erfahrung" bis 6 = "sehr viel Erfahrung" ein



Wie schätzen Sie die Höhe der in Ihrem Haushalt zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ein?

Bitte schätzen Sie die Höhe des Einkommens in Ihrem Haushalt auf eine Skala von 1 = „sehr niedrig“ bis 6 = „sehr hoch“ ein.



Waren Sie in den letzten 12 Monaten von Personalabbau betroffen?

Bitte schätzen Sie Ihre persönlichen Erfahrungen mit Personalabbau in den letzten 12 Monaten auf der Skala von 1 = "überhaupt keine Erfahrung" bis 6 = "sehr viel Erfahrung" ein.



Im Folgenden finden Sie eine Situationsbeschreibung eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin. Bitte lesen Sie die Situationsbeschreibung aufmerksam durch und versetzen Sie sich in die folgende Situation:

Sie sind Mitarbeiter/ Mitarbeiterin in einem großen Konzern. Kürzlich wurde ein neues Gehaltssystem eingeführt. Dazu wurden die Gehaltsgruppen aller Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen in das neue System überführt. Aus vormals 22 Gehaltsgruppen wurden die Grundgehälter der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen auf der Basis von Tätigkeitsbeschreibungen 17 Gehaltsgruppen zugeordnet. Keine bzw. keiner der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen wurde in eine Gehaltsgruppe eingestuft, in der sie oder er weniger verdient als zuvor.

Ihrer Meinung nach sind Sie im Vergleich zu anderen Kollegen und Kolleginnen, die aus Ihrer Sicht die gleichen Tätigkeiten ausführen, in eine niedrigere Gehaltsgruppe eingestuft worden.

Die Übertragung der Gehaltsgruppen vom alten ins neue Gehaltssystem wurde (in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung) in enger Abstimmung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Vorgesetzten und Abteilungsleitern/innen sowie dem Betriebsrat vorgenommen. Dabei wurden die Tätigkeiten der jeweiligen Arbeitsplätze nach eindeutigen Kriterien beschrieben und kategorisiert. Dies erfolgte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern bzw. durch einen von den jeweiligen Mitarbeitern bestimmten Vertreter. Für die endgültige Einstufung wurde das Mittel aus allen Zuordnungen gebildet, die auf Grundlage der Tätigkeitsbeschreibungen vorgenommen wurden. Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter steht offen, innerhalb von drei Monaten nach Bekanntgabe der neuen Gehaltsgruppen ein Feedbackgespräch mit den Vorgesetzten und Abteilungsleitern/innen zu führen, indem die Zusammensetzung der Einstufung offen gelegt wird. Bei etwaiger fehlerhafter Tätigkeitsbeschreibung oder stichhaltiger Einwände gegen die Einordnung kann die Gehaltsgruppe nochmals überdacht und geändert werden.

Sie sind ganz klar der Meinung, dass Sie für Ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen viel zu schlecht bezahlt werden. Ihr Gehalt spiegelt in keiner Form Ihre täglichen Arbeitsbelastungen und die an Sie gestellten Arbeitsanforderungen wider. Mit Ihrem Gehalt in diesem Unternehmen waren sie schon immer unzufrieden. Ihr niedriges Gehalt macht es Ihnen zudem schwer Ihre eigenen Wünsche und die Ihrer Familie angemessen zu befriedigen.

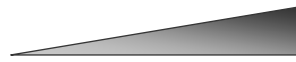
Überhaupt nicht	In einem geringen Ausmaß	In einem eher geringen Ausmaß	In einem eher großen Ausmaß	In einem großen Ausmaß	In einem sehr großen Ausmaß
1	2	3	4	5	6

Wenn Sie sich in die Situation hineinversetzten und aus der Perspektive des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin die folgenden Fragen beantworten:

In welchem Ausmaß würden Sie Ihren Vorgesetzten/ Ihr Unternehmen als gerecht erleben?

In welchem Ausmaß ...

überhaupt nicht

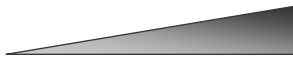


in einem sehr großen Ausmaß

... werden Belohnungen (Lohn und Gehalt) in Ihrem Unternehmen gerecht verteilt?	1	2	3	4	5	6
... bekommt jedes Unternehmensmitglied das, worauf es einen Anspruch hat?	1	2	3	4	5	6
... sind die Prozesse bei Entscheidungen gerecht?	1	2	3	4	5	6
... werden Entscheidungen fair gefällt?	1	2	3	4	5	6
... besteht ein fairer Umgang zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten?	1	2	3	4	5	6
... werden die Verhaltensregeln der fairen Miteinanders („Fair Play“) eingehalten?	1	2	3	4	5	6

Wenn Sie sich in die Situation hineinversetzten und aus der Perspektive des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin die folgenden Fragen beantworten:

Wie würden Sie die Bezahlung für Ihre Arbeit bewerten?




In welchem Ausmaß ...	überhaupt nicht in einem sehr großen Ausmaß					
	1	2	3	4	5	6
... entspricht die Bezahlung Ihren Kenntnissen?	1	2	3	4	5	6
... entspricht die Bezahlung Ihren Erfahrungen?	1	2	3	4	5	6
... entspricht die Bezahlung Ihren Arbeitsaufgaben?	1	2	3	4	5	6
... entspricht die Bezahlung Ihren Arbeitsanforderungen?	1	2	3	4	5	6
... erhalten Sie insgesamt ein hohes Gehalt für Ihre Arbeit?	1	2	3	4	5	6

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin für ein Unternehmen oder eine Organisation einzusetzen. Einiges geht über das im Arbeitsvertrag geforderte oder indirekt erwartete Verhalten hinaus. Beispielsweise kann man:


- Vorgesetzte für Maßnahmen oder Projekte begeistern
- entsprechende Diskussionen führen
- Unterschriftenlisten initiieren
- gezielt Gespräche mit Kollegen führen
- andere Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen bei Überlastung unterstützen
- Vorschriften mit größter Sorgfalt beachten
- sich nicht über Belanglosigkeiten beklagen
- aktiv an Besprechungen teilnehmen
- u.v.m.

Bitte versetzen Sie sich, beim Beantworten der folgenden Fragen, in die Situation des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin und denken Sie an diese verschiedenen Möglichkeiten, sich in Ihrem Unternehmen zu engagieren.

In welchem Ausmaß wären Sie bereit, sich auf eine der oben genannten Verhaltensweisen für das Unternehmen zu engagieren?




Ich wäre prinzipiell bereit, mich auf die ein oder andere Art und Weise ...	trifft überhaupt nicht zu trifft völlig zu					
	1	2	3	4	5	6
... dafür einzusetzen, dass das Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig ist.	1	2	3	4	5	6
... dafür einzusetzen, dass das Unternehmen finanziell erfolgreich ist.	1	2	3	4	5	6
... dafür einzusetzen, dass Arbeitsplätze im Unternehmen sicher sind.	1	2	3	4	5	6
... dafür einzusetzen, dass Arbeitsprozesse optimiert werden.	1	2	3	4	5	6
... dafür einzusetzen, dass Mitspracherechte der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten bzw. gefördert werden.	1	2	3	4	5	6

Ich wäre prinzipiell bereit, mich auf die ein oder andere Art und Weise, ...						
	trifft überhaupt nicht zu					trifft völlig zu
... die Initiative zu ergreifen, um wirtschaftliche Probleme des Unternehmens zu überwinden.	1	2	3	4	5	6
... die Initiative zu ergreifen, um das Unternehmen vor möglichen wirtschaftlichen Problemen zu schützen.	1	2	3	4	5	6
... für ein gutes Image des Unternehmens nach außen einzusetzen.	1	2	3	4	5	6
... für ein möglichst kooperatives Klima im Unternehmen einzusetzen.	1	2	3	4	5	6
... dafür zu sorgen, dass wichtige Informationen im Unternehmen rasch und effizient verbreitet werden.	1	2	3	4	5	6
... effiziente Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen zu fördern.	1	2	3	4	5	6

Bitte versetzen Sie sich in die beschriebene Situation hinein und beantworten die folgenden Fragen aus der Perspektive des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.

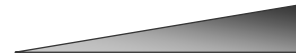
In welchem Ausmaß wären Sie auch an Ihrem Arbeitsplatz bereit, sich einzusetzen?

Ich wäre prinzipiell bereit, ...						
	trifft überhaupt nicht zu					trifft völlig zu
... meine Arbeitsaufgaben bestmöglich zu erfüllen.	1	2	3	4	5	6
... wenn es notwendig ist, über die bestehenden Anforderungen in meinem Arbeitsvertrag hinaus zu arbeiten (z.B. unbezahlte Überstunden).	1	2	3	4	5	6
... Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, wenn dies der Erfüllung meiner Arbeitsziele dient.	1	2	3	4	5	6
... eigene Interessen auch einmal zugunsten der Arbeit zurückzustellen (z.B. auf Freizeit verzichten oder Krankheiten ignorieren).	1	2	3	4	5	6
... meine Aufgaben besonders gewissenhaft zu erledigen.	1	2	3	4	5	6
... meine Aufgaben besonders effizient zu erledigen.	1	2	3	4	5	6
... meine Kollegen zu unterstützen.	1	2	3	4	5	6
... meine Arbeitsverpflichtungen sehr ernst zu nehmen.	1	2	3	4	5	6


Aus verschiedenen Gründen ist es oftmals schwierig, sich immer so zu verhalten, wie es wünschenswert wäre. Wir bitten Sie, die nächsten Aussagen möglichst ehrlich zu beantworten. Sie können gewiss sein, dass auch diese Antworten vollkommen vertraulich behandelt werden.

Bitte versetzen Sie sich in die beschriebene Situation hinein und beantworten die folgenden Fragen aus der Perspektive des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.

In welchem Ausmaß würden folgende Aussagen auf Sie zutreffen?



Ich würde beabsichtigen, ...

						
	trifft überhaupt nicht zu					trifft völlig zu
... Abläufe so hinzunehmen wie sie sind, um meine Energie nicht für Verbesserungsvorschläge aufzuwenden.	1	2	3	4	5	6
... Neuerungen oder Veränderungen eher zu blockieren, um zusätzlichen Aufwand zu vermeiden.	1	2	3	4	5	6
... Probleme innerhalb des Unternehmens möglichst lange zu ignorieren, um meine Zeit und Energie zu sparen.	1	2	3	4	5	6
... die Verfolgung ökonomischer Interessen anderen zu überlassen.	1	2	3	4	5	6
... Dinge zu tun (wie öffentliche Kritik am Unternehmen zu üben) unabhängig von den Folgen für das Image des Unternehmens.	1	2	3	4	5	6
... mich bei der Verbreitung wichtiger Informationen eher zurückzuhalten.	1	2	3	4	5	6
... in Kauf zu nehmen, dass mein Verhalten einen schlechten Einfluss auf das Klima im Unternehmen hat.	1	2	3	4	5	6
... in Kauf zu nehmen, dass mein Verhalten negative Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat.	1	2	3	4	5	6

Wenn Sie sich in die Situation des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin versetzen, kann es insbesondere an Ihrem eigenen Arbeitsplatz aus unterschiedlichen Gründen schwierig sein, noch mehr zu leisten, als Sie es ohne hin schon tun. Bitte beantworten Sie auch die nachfolgenden Fragen möglichst offen und ehrlich.

In welchem Ausmaß würden folgende Aussagen auf Sie zutreffen?



	trifft überhaupt nicht zu						trifft völlig zu	
Ich würde beabsichtigen, ...								
... meine Pflichten bei der Arbeit zu vernachlässigen.	1	2	3	4	5	6		
... durch längere Pausen oder früheres nach Hause gehen, meine Arbeitszeit zu reduzieren.	1	2	3	4	5	6		
... nur noch „Dienst nach Vorschrift“ zu machen.	1	2	3	4	5	6		
... einen anderen Arbeitgeber zu suchen.	1	2	3	4	5	6		
... meine Arbeit zugunsten persönlicher Interessen zurückzustellen.	1	2	3	4	5	6		
... öfter mal der Arbeit fernzubleiben, wenn sich die Möglichkeit dazu bietet.	1	2	3	4	5	6		
... wichtige Informationen zurückzuhalten.	1	2	3	4	5	6		
... die Qualität meiner Arbeit zu reduzieren.	1	2	3	4	5	6		
... vermehrt private Angelegenheiten während der Arbeitszeit zu erledigen.	1	2	3	4	5	6		
... nach Alternativen zu meiner jetzigen Tätigkeit zu suchen.	1	2	3	4	5	6		

In der beschriebenen Situation kann der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin ganz unterschiedliche Gefühle erleben: negative, widersprüchliche oder positive. Um die folgenden Fragen zu beantworten, hilft es vielleicht, sich vorzustellen, in der Situation des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin einer wichtigen Person über Ihre Gefühle zu berichten. Wie würden Sie sich fühlen?



Wie würden Sie sich in dieser Situation fühlen?

	trifft überhaupt nicht zu						trifft völlig zu	
Ich wäre ...								
... empört.	1	2	3	4	5	6		
... verärgert.	1	2	3	4	5	6		
... wütend.	1	2	3	4	5	6		
... enttäuscht.	1	2	3	4	5	6		
... sauer.	1	2	3	4	5	6		
... ängstlich.	1	2	3	4	5	6		
... verzweifelt.	1	2	3	4	5	6		
... gedemütigt.	1	2	3	4	5	6		
... hilflos.	1	2	3	4	5	6		
... resigniert.	1	2	3	4	5	6		
... zufrieden.	1	2	3	4	5	6		
... erfreut.	1	2	3	4	5	6		
... hoffnungsvoll.	1	2	3	4	5	6		
... verständnisvoll.	1	2	3	4	5	6		
... dankbar.	1	2	3	4	5	6		

Welche Einstellung haben Sie?

Im Folgenden finden Sie eine Liste von Aussagen. Bestimmen Sie bitte bei jedem Satz, ob die jeweilige Aussage auf Sie zutrifft oder nicht. Trifft sie zu, kreuzen Sie bitte „richtig“ an, ansonsten kreuzen Sie „falsch“ an.

	richtig	falsch
Eigene Fehler gebe ich stets offen zu und ertrage gelassen etwaige negative Konsequenzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Straßenverkehr nehme ich stets Rücksicht auf die anderen Verkehrsteilnehmer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich akzeptiere alle anderen Meinungen, auch wenn sie mit meiner eigenen nicht übereinstimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Wut oder schlechte Laune lasse ich hin und wieder an unschuldigen oder schwächeren Leuten aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe schon einmal jemanden ausgenutzt oder übers Ohr gehauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In einem Gespräch lasse ich den anderen stets ausreden und höre ihm aufmerksam zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich zögere niemals, jemandem in einer Notlage beizustehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich etwas versprochen habe, halte ich es ohne Wenn und Aber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lästere gelegentlich über andere hinter deren Rücken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde niemals auf Kosten der Allgemeinheit leben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bleibe immer freundlich und zuvorkommend anderen Leuten gegenüber, auch wenn ich selbst gestresst bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Streit bleibe ich stets sachlich und objektiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe schon einmal geliehene Sachen nicht zurückgegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich ernähre mich stets gesund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sie haben es geschafft:
Der Fragebogen ist hier zu Ende.

Wir möchten uns nochmals herzlich für Ihre Mitarbeit bedanken!

2 Leitfaden halbstrukturierte Interviews

Einleitung/ Instruktion:

zunächst vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an dieser Befragung teilzunehmen.

Das Interview ist Teil verschiedener Studien an der Professur für Sozial- und Organisationspsychologie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Gegenstand der Studien ist es, die Bedeutung von persönlichen Werten im Berufsalltag zu untersuchen.

Erfahrungsgemäß dauern die Interviews **etwa 30 Minuten**.

Ihre Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und dienen rein wissenschaftlichen Zwecken. Die Teilnahme an den Interviews ist völlig anonym. Keine personenbezogenen Daten gehen an Dritte.

Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Es geht um Ihre ganz persönliche Sicht der Dinge und möglichst ehrliche Antworten.

Zunächst beginnen wir mit einigen Angaben zu Ihrer Person, bevor dann die eigentlichen Interviewfragen kommen.

VPnr.: _____

Alter _____ Jahre

Geschlecht

- Männlich
 Weiblich

Familienstand: _____

Kinder: _____ Jahre

Höchster Bildungsabschluss

- Hauptschulabschluss
 Realschulabschluss
 Abitur
 Fachhochschule
 Universität

Beruf

Beruf: _____

Sind Sie derzeit erwerbstätig?

- ja
 nein

Wie groß ist das Unternehmen für das Sie arbeiten? _____

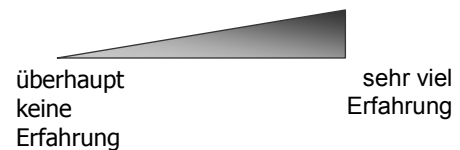
- Ich bin selbstständig tätig.

Welcher Branche gehört das Unternehmen an? _____

- Bildungswesen
- Erziehungswesen
- Gastronomie und Hotellerie
- Gesundheitswesen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Handel
- Handwerk
- IT-Dienstleistung, Telekommunikation
- Kreditwesen (z. B. Banken)
- Öffentlicher Dienst
- Verkehrsdienstleistung
- Versicherungswesen
- Verwaltung
- Wasser- und Energieversorgung
- Wissenschaft
- Sonstiges

Wie schätzen Sie Ihre Berufserfahrung ein?

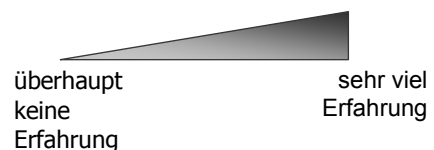
Bitte schätzen Sie Ihre berufliche Erfahrung auf der Skala von 1 = "überhaupt keine Erfahrung" bis 6 = "sehr viel Erfahrung" ein.



Berufserfahrung	1	2	3	4	5	6
------------------------	---	---	---	---	---	---

Haben Sie Erfahrung in der Führung von Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen?

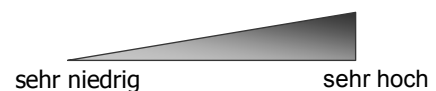
Bitte schätzen Sie Ihre Führungserfahrung auf der Skala von 1 = "überhaupt keine Erfahrung" bis 6 = "sehr viel Erfahrung" ein



Führungserfahrung	1	2	3	4	5	6
--------------------------	---	---	---	---	---	---

Wie schätzen Sie die Höhe der in Ihrem Haushalt zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ein?

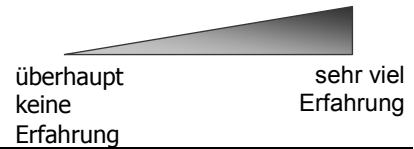
Bitte schätzen Sie die Höhe des Einkommens in Ihrem Haushalt auf eine Skala von 1 = „sehr niedrig“ bis 6 = „sehr hoch“ ein.



Finanzielle Mittel	1	2	3	4	5	6
---------------------------	---	---	---	---	---	---

Waren Sie in den letzten 12 Monaten von Personalabbau betroffen?

Bitte schätzen Sie Ihre persönlichen Erfahrungen mit Personalabbau in den letzten 12 Monaten auf der Skala von 1 = "überhaupt keine Erfahrung" bis 6 = "sehr viel Erfahrung" ein.

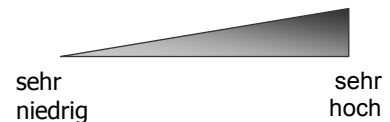


Personalabbau

1 2 3 4 5 6

Wie beurteilen Sie die Position ihres Unternehmens am Markt? Wie schätzen sie die Gewinnentwicklung in Ihrem Unternehmen ein?

Bitte schätzen Sie die Gewinnentwicklung in Ihrem Unternehmen auf eine Skala von 1= „sehr niedrig“ bis 6 = „sehr hoch“ ein.

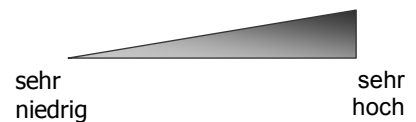


Gewinnentwicklung

1 2 3 4 5 6

In welchem Ausmaß fühlen Sie sich von der gegenwärtigen Finanzkrise betroffen?

Bitte schätzen Sie auf eine Skala von 1= „sehr niedrig“ bis 6 = „sehr hoch“ ihre Betroffenheit mit der Finanzmarktkrise ein.



betroffen von der Finanzmarktkrise

1 2 3 4 5 6

1. Was glauben Sie persönlich, welchen Einfluss Werte auf Ihr Verhalten in der Arbeit haben?
2. Welche Werte sind Ihnen persönlich im Arbeitsleben wichtig?
(mindestens 5 Werte nennen)
3. Wie würden Sie diese Werte priorisieren? Welcher Wert ist am wichtigsten in Ihrem Arbeitsleben, welche Werte sind weniger wichtig?
4. Welche Werte sind für das Unternehmen, in dem Sie arbeiten wichtig?
5. In welche Rangfolge würden Sie diese Werte bringen?

- 6. Welche Werte sind im privaten Kontext für Sie relevant? Welcher Wert ist am wichtigsten in Ihrem Privatleben, welche Werte sind weniger wichtig?**

- 7. Gibt es für Sie Unterschiede in der Bedeutung von Werten, wenn Sie zwischen privatem und beruflichem Kontext vergleichen?**

- 8. In welcher Form tragen Sie Verantwortung in Ihrer beruflichen Tätigkeit?**

- 9. Im Weiteren geht es um bestimmte Werte, die im Berufsleben wichtig sein können. Was glauben Sie, was über die von Ihnen genannten Werte hinaus in der heutigen Arbeitswelt das Handeln von Menschen antreibt? Welche Werte sind da noch wichtig?**

- 10. Inwiefern sind folgende Werte für Sie bedeutsam?**
 - Engagement?
 - Arbeitszufriedenheit
 - Identifikation
 - Verantwortung
 - Vertrauen
 - Gerechtigkeit
 - Handlungsspielraum/ Autonomie
 - Gute Bezahlung
 - Sinnvolle und vollständige Arbeitsaufgaben
 - Selbstverwirklichung
 - Eigeninteressen verwirklichen
 - Selbstopтимierung
 - Das Wohl der anderen fördern

- 11. Würden Sie nun, die in Ihrem Arbeitsleben wichtigen Werte oder deren Reihenfolge noch verändern wollen?**

3 Fragebogenstudie

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung,

zunächst vielen Dank für Ihre Bereitschaft, an dieser Befragung teilzunehmen.

Der vorliegende Fragebogen ist Teil einer Dissertation an der Professur für Sozial- und Organisationspsychologie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Ziel dieser Dissertation ist es, das subjektive Werteerleben von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu untersuchen. Die Bearbeitung dieses Fragebogens wird **etwa 25 bis 30 Minuten** dauern.


Was geschieht mit Ihren Daten?

Ihre Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und dienen rein wissenschaftlichen Zwecken. Die Teilnahme an der Befragung ist völlig anonym.

Wie ist der Fragebogen zu bearbeiten?

Im Folgenden finden Sie nach einigen allgemeinen Fragen zur Ihrer Person zunächst einen Abschnitt, der sich auf ihr Verhalten in der beruflichen Tätigkeit und die Ihnen persönlich wichtigen Werte bezieht. Anschließend folgt ein Abschnitt, der sich auf Ihre konkrete Arbeitssituation bezieht. Es gibt dabei keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Es geht um Ihre ganz persönliche Sicht der Dinge. Manche Fragen hören sich vielleicht ähnlich an, werden jedoch jeweils unter einem anderen Gesichtspunkt gestellt. Deshalb bitten wir Sie, sich die Fragen genau durchzulesen und alle Fragen zu beantworten.

Bitte beantworten Sie die Fragen und Aussagen möglichst spontan und ohne lange zu überlegen. Die einzelnen Fragen und Aussagen werden per Mausclick auf die entsprechende Zahl zwischen 1 und 6 beantwortet. Die Zahlen bedeuten dabei in der Regel Folgendes:



trifft überhaupt nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft weitgehend zu	trifft völlig zu
1	2	3	4	5	6

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Ausfüllen des Fragebogens und danken Ihnen nochmals herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen
 Dipl.-Psych. Ulrike Brok Uni.-Prof. Dr. Elisabeth Kals

Angaben zur Person

Zunächst möchten wir Sie bitten, einige allgemeine Informationen zu Ihrer Person, Ihrem Werdegang und Ihrem Beruf anzugeben.

Bitte klicken Sie die jeweils passende Antwortalternative an oder füllen Sie die freien Textfelder aus.

Alter _____ Jahre

Geschlecht

männlich

weiblich

Familienstand

ledig

verheiratet

sonstiges

Anzahl der eigenen Kinder: _____

Höchster Bildungsabschluss

- Hauptschulabschluss
- Realschulabschluss
- Abitur
- Fachhochschule
- Universität

Beruf: _____

Sind Sie derzeit erwerbstätig?

ja

nein

Wenn ja, wie groß ist das Unternehmen für das Sie arbeiten?

- Weniger als 10 Mitarbeiter
- Weniger als 50 Mitarbeiter
- Weniger als 250 Mitarbeiter
- Weniger als 5000 Mitarbeiter
- mehr als 5000 Mitarbeiter
- Ich befinde mich derzeit in keinem Arbeitsverhältnis.
- Ich bin selbstständig tätig.

Welcher Branche gehört das Unternehmen an?

- Banken, Versicherungen
- Bildungswesen, Erziehungswesen
- Chemie, Pharma
- Elektroindustrie
- Fahrzeugbau, Maschinenbau
- Gesundheitswesen
- Handel, Verkehr, Dienstleistung
- IT-Dienstleistung, Telekommunikation
- Medien, Werbung, Kultur
- Textil, Nahrung und Genuss
- Wasser- und Energieversorgung
- Wissenschaft
- sonstiges

Wie lange arbeiten Sie bereits für das Unternehmen? : _____ Jahre

Arbeiten Sie im öffentlichen Dienst? ja nein

Treffen die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?



trifft
überhaupt
nicht zu trifft
völlig zu

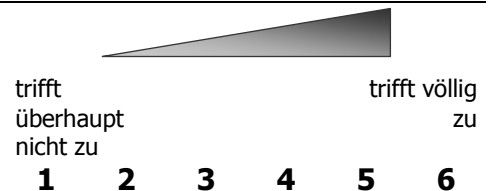
	1	2	3	4	5	6
Ich habe viel Berufserfahrung .	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich habe viel Erfahrung in der Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen .	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Die in meinem Haushalt zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel sind hoch.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
In den letzten 12 Monaten war ich von Personalabbau betroffen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Die Gewinnentwicklung in meinem Unternehmen ist hoch.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Von der gegenwärtigen Finanzkrise fühle ich mich persönlich sehr betroffen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Freizeit (Work-Life-Balance) ist mir sehr wichtig.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

trifft überhaupt nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft weitgehend zu	trifft völlig zu
1	2	3	4	5	6

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin für ein Unternehmen oder eine Organisation einzusetzen. Einiges geht über das im Arbeitsvertrag geforderte oder indirekt erwartete Verhalten hinaus. Beispielsweise kann man Vorgesetzte oder Kollegen für Maßnahmen oder Projekte begeistern, andere Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen bei Überlastung unterstützen, Arbeiten mit größter Sorgfalt und Zuverlässigkeit erledigen oder aktiv an Besprechungen teilnehmen und vieles andere. Bitte denken Sie an die verschiedenen Möglichkeiten, sich in Ihrem Unternehmen über das vertraglich geforderte Maß hinaus zu engagieren.

Sind Sie bereit, sich auf eine der oben genannten Verhaltensweisen für Ihr Unternehmen zu engagieren? Bitte beurteilen Sie wie gut die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zutreffen!


Ich bin prinzipiell bereit, mich auf die ein oder andere Art und Weise, ...



	1	2	3	4	5	6
... dafür einzusetzen, dass das Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig ist.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... dafür einzusetzen, dass das Unternehmen finanziell erfolgreich ist.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... dafür einzusetzen, dass Arbeitsplätze im Unternehmen sicher sind.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... dafür einzusetzen, dass Arbeitsprozesse optimiert werden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... die Initiative zu ergreifen, um wirtschaftliche Probleme des Unternehmens zu überwinden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... die Initiative zu ergreifen, um das Unternehmen vor möglichen wirtschaftlichen Problemen zu schützen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... dafür zu sorgen, dass wichtige Informationen im Unternehmen rasch und effizient verbreitet werden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... effiziente Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen zu fördern.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Sind Sie auch an Ihrem eigenen Arbeitsplatz bereit, sich einzusetzen? Bitte beurteilen Sie, wie gut die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zutreffen!


Ich bin prinzipiell bereit, ...



	trifft überhaupt nicht zu					trifft völlig zu
	1	2	3	4	5	6
... meine Arbeitsaufgaben bestmöglich zu erfüllen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... wenn es notwendig ist, über die bestehenden Anforderungen in meinem Arbeitsvertrag hinaus zu arbeiten (z.B. unbezahlte Überstunden).	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, wenn dies der Erfüllung meiner Arbeitsziele dient.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... eigene Interessen auch einmal zugunsten der Arbeit zurückzustellen (z.B. auf Freizeit verzichten oder Krankheiten ignorieren).	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... meine Aufgaben besonders effizient zu erledigen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... meine Kollegen zu unterstützen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... meine Arbeitsverpflichtungen sehr ernst zu nehmen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Aus verschiedenen Gründen ist es oftmals schwierig, sich immer so zu verhalten, wie es wünschenswert wäre. Wir bitten Sie, die nächsten Aussagen möglichst ehrlich zu beantworten. Sie können gewiss sein, dass auch diese Antworten vollkommen vertraulich behandelt werden. Bitte beurteilen Sie wie gut die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zutreffen!


Ich bin prinzipiell bereit, ...



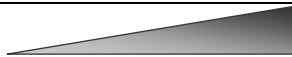
	trifft überhaupt nicht zu					trifft völlig zu
	1	2	3	4	5	6
... Abläufe so hinzunehmen wie sie sind und auf Verbesserungsvorschläge zu verzichten.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Neuerungen oder Veränderungen eher zu blockieren, um zusätzlichen Aufwand zu vermeiden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Probleme innerhalb des Unternehmens möglichst lange zu ignorieren, um meine Zeit und Energie zu sparen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... die Verfolgung ökonomischer Interessen anderen zu überlassen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Dinge zu tun (wie öffentliche Kritik am Unternehmen zu üben) unabhängig von den Folgen für das Image des Unternehmens.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... mich bei der Verbreitung wichtiger Informationen eher zurückzuhalten.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... in Kauf zu nehmen, dass mein Verhalten einen schlechten Einfluss auf das Klima im Unternehmen hat.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... in Kauf zu nehmen, dass mein Verhalten negative Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Insbesondere an Ihrem eigenen Arbeitsplatz kann es aus unterschiedlichen Gründen schwierig sein, noch mehr zu leisten, als Sie es ohne hin schon tun. Bitte beantworten Sie auch die nachfolgenden Fragen möglichst offen und ehrlich und beurteilen Sie bitte, wie gut die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zutreffen!

Ich bin prinzipiell bereit, ...

						
	trifft überhaupt nicht zu					trifft völlig zu
	1	2	3	4	5	6
... meine Pflichten bei der Arbeit zu vernachlässigen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... durch längere Pausen oder früheres nach Hause gehen, meine Arbeitszeit zu reduzieren.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... nur noch „Dienst nach Vorschrift“ zu machen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... einen anderen Arbeitgeber zu suchen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... meine Arbeit zugunsten persönlicher Interessen zurückzustellen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... öfter mal der Arbeit fernzubleiben, wenn sich die Möglichkeit dazu bietet.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... wichtige Informationen zurückzuhalten.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... die Qualität meiner Arbeit zu reduzieren.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... vermehrt private Angelegenheiten während der Arbeitszeit zu erledigen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... nach Alternativen zu meiner jetzigen Tätigkeit zu suchen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Wie verhalten Sie sich aktuell in Ihrer Arbeit? Bitte beurteilen Sie, wie gut die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zutreffen!

						
	trifft überhaupt nicht zu					trifft völlig zu
	1	2	3	4	5	6
Ich mache oft Verbesserungsvorschläge.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich suche in Tageszeitungen oder im Internet nach Stellenanzeigen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich kritisiere mein Unternehmen schon mal öffentlich.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich arbeite deutlich mehr als in meinem Arbeitsvertrag gefordert.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich unterstütze meine Kollegen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich mache „Dienst nach Vorschrift“.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Sowohl im privaten Umfeld, als auch in der Arbeit wird unser Handeln und Denken von den Werten bestimmt, die uns persönlich wichtig sind. Möglicherweise gibt es Unterschiede je nach Situation oder individuellen Maßstäben. Zunächst möchten wir Sie bitten nachzudenken, welche Werte Ihnen in Ihrem privaten Leben wichtig sind. Bitte beurteilen Sie die nachfolgend genannten Werte danach, wie wichtig diese für Sie persönlich sind. Bitte beurteilen Sie, wie gut die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zutreffen!

Besonders wichtig in meinem Privatleben (im Umgang mit Familie, Freunden und Bekannten) ist mir persönlich:



trifft
überhaupt
nicht zu

trifft völlig
zu

	1	2	3	4	5	6
... Vertrauen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... offene Kommunikation und Transparenz	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Verantwortung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Gerechtigkeit	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Harmonie	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Toleranz	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Engagement	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... das Wohl der Anderen fördern	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... soziale bzw. familiäre Sicherheit	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... finanzielle Sicherheit	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Respekt und Wertschätzung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Traditionen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Spaß und Vergnügen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Zufriedenheit und Wohlbefinden	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... meine eigenen Interessen verfolgen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Anerkennung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Autorität und Durchsetzungsvermögen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Erfolg	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Leistung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Kompetenz	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Geld	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Ehrgeiz	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Abwechslung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Selbstverwirklichung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Offenheit für Neues	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Selbstbestimmung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Kreativität und Innovationsfreude	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Beurteilen Sie bitte nun, wie wichtig Ihnen die genannten Werte in Ihrem beruflichen Leben sind.

Besonders wichtig in meinem beruflichen Alltag (im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden) ist mir persönlich:



trifft überhaupt nicht zu trifft völlig zu

1 2 3 4 5 6

... Vertrauen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... offene Kommunikation und Transparenz	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Verantwortung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Gerechtigkeit	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Harmonie	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Toleranz	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Engagement	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... das Wohl der Anderen fördern	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... soziale bzw. familiäre Sicherheit	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... finanzielle Sicherheit	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Respekt und Wertschätzung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Traditionen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Spaß und Vergnügen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Zufriedenheit und Wohlbefinden	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... meine eigenen Interessen verfolgen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Anerkennung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Autorität und Durchsetzungsvermögen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Erfolg	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Leistung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Kompetenz	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Geld	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Ehrgeiz	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Abwechslung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Selbstverwirklichung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Offenheit für Neues	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Selbstbestimmung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... Kreativität und Innovationsfreude	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Im folgenden Abschnitt möchten wir Sie nun bitten einige Fragen zu Ihrer Arbeit und dem Arbeitsumfeld zu beantworten.

Wie bewerten Sie die Bezahlung für Ihre Arbeit?

Die Bezahlung ...

trifft
überhaupt
nicht zu



trifft
völlig zu

	1	2	3	4	5	6
... entspricht meinen Kenntnissen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... entspricht meiner Erfahrungen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... entspricht meinen Arbeitsaufgaben.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... entspricht den Arbeitsanforderungen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Insgesamt erhalte ich ein angemessenes Gehalt für meine Arbeit.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Wie würden Sie Ihre berufliche Tätigkeit beschreiben?

Treffen die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?

trifft
überhaupt
nicht zu




trifft
völlig zu

	1	2	3	4	5	6
Meine Arbeit ist abwechslungsreich.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Bei meiner Arbeit kann ich mein ganzes Wissen einbringen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Bei meiner Arbeit lerne ich Neues.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Meine Arbeit ist sinnvoll.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Meine Arbeit ist verantwortungsvoll.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich habe Einfluss darauf, welche Arbeiten mir zugeteilt werden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
In meiner Arbeit habe ich einen angemessenen Handlungsspielraum.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich erledige meine Aufgaben eigenverantwortlich.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich erhalte Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich erhalte Rückmeldung über den Erfolg meiner Arbeit.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis zum Ende herzustellen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Am Ergebnis meiner Arbeit sehe ich, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Bei meiner Arbeit stehe ich häufig unter Zeitdruck.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich werde bei meiner Arbeit häufig unterbrochen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Bei meiner Arbeit gibt es Dinge, die mir zu kompliziert sind.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Meine Arbeit ist oft anstrengend.	1.	2.	3.	4.	5.	6.


Wie gerecht erleben Sie Ihren Vorgesetzten/ Ihr Unternehmen?

Treffen die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?

						
	trifft überhaupt nicht zu					trifft völlig zu
	1	2	3	4	5	6
Belohnungen (Lohn und Gehalt) werden in meinem Unternehmen gerecht verteilt.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Jedes Unternehmensmitglied bekommt das, worauf es einen Anspruch hat.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Die Prozesse bei Entscheidungen sind gerecht.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Entscheidungen werden fair gefällt.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Zwischen mir und den Vorgesetzten besteht ein fairer Umgang.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Die Verhaltensregeln des fairen Miteinanders („Fair Play“) werden eingehalten.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

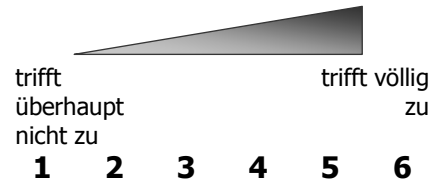
Wie vertrauensvoll ist der Umgang in Ihrem Unternehmen?

Ich vertraue darauf, dass Vorgesetzte und Kollegen ...

						
	trifft überhaupt nicht zu					trifft völlig zu
	1	2	3	4	5	6
... offen sind.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... zu ihrem Wort stehen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... sich anständig verhalten.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... zuverlässig sind.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... mir gegenüber loyal sind.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... um mein Wohl besorgt sind.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... fachlich kompetent sind.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
... kooperativ sind.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Insgesamt vertraue ich meinen Vorgesetzten und den Kollegen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Im Großen und Ganzen herrscht in meinem Unternehmen ein vertrauensvolles Miteinander.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?

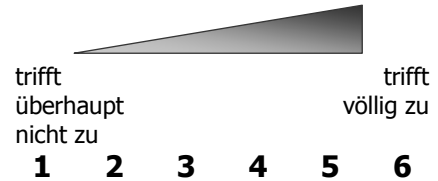
Wie gut treffen die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?



	1	2	3	4	5	6
Mit dem Arbeitsklima in meiner Abteilung bin ich zufrieden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Mit dem Verhältnis zu meinem Vorgesetzten bin ich zufrieden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Mit der Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten bin ich zufrieden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Mit dem Verhältnis zu meinen Kollegen bin ich zufrieden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Mit der Zusammenarbeit mit meinen Kollegen bin ich zufrieden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Mit den Bedingungen an meinem Arbeitsplatz bin ich zufrieden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Identifizieren Sie sich mit dem Unternehmen für das Sie arbeiten?

Wie gut treffen die nachfolgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?



	1	2	3	4	5	6
Meine Wertvorstellungen passen zu den Werten und Zielen in meinem Unternehmen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich empfehle das Unternehmen meinen Freunden und Bekannten weiter.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Die Zukunft meines Unternehmens ist mir wichtig.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Mein Unternehmen kritisiere ich schon mal gegenüber anderen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich bin stolz für dieses Unternehmen zu arbeiten.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Wenn jemand mein Unternehmen kritisiert, verletzt mich das persönlich.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Mich interessiert sehr, was Andere über mein Unternehmen denken.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Wenn ich über das Unternehmen rede, sage ich eher „wir“ als „sie“.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Der Unternehmenserfolg ist auch mein Erfolg.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich identifiziere mich mit den Unternehmenszielen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich bin stark verwurzelt im Unternehmen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Insgesamt identifiziere ich mich meinem Unternehmen.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

In welchem Ausmaß sind Sie verantwortlich für die Erreichung der Unternehmensziele?

trifft überhaupt nicht zu  trifft völlig zu

	1	2	3	4	5	6
Der Erfolg des Unternehmens wird im Wesentlichen durch andere Personen bestimmt.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Der Erfolg meiner Arbeit oft wird durch andere Personen bestimmt.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich bin voll und ganz verantwortlich für die Ergebnisse meiner Arbeit.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Für den Erfolg meiner Arbeit bin nur ich verantwortlich.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ich habe oft keine Kontrolle über die Ergebnisse meiner Arbeit.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Über den Erfolg meiner Arbeit entscheiden oft äußere Einflüsse (z.B. die allgemeine Wirtschaftslage oder politische Entscheidungen).	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Oft habe ich keine Kontrolle darüber, ob das Unternehmen erfolgreich ist.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Insgesamt bin ich für Vieles in meiner beruflichen Tätigkeit selber verantwortlich.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Insgesamt sind andere Personen für die Erreichung der Unternehmensziele verantwortlich.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

In der Arbeit oder bei dem Gedanken an die Arbeit erleben sie möglicherweise ganz unterschiedliche Gefühle: negative wie positive. Um die folgenden Fragen zu beantworten, hilft Ihnen vielleicht die Vorstellung, dass Sie einer wichtigen Person von Ihren Gefühle berichten.

Welche Gefühle erleben Sie während Ihrer beruflichen Tätigkeit?

trifft überhaupt nicht zu  trifft völlig zu

	1	2	3	4	5	6
Empörung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ärger	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Wut	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Enttäuschung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Angst	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Zweifel	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Resignation	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Hilflosigkeit	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Vergnügen	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Spaß	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Zufriedenheit	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Freude	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Hoffnung	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Stolz	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Dankbarkeit	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Welche Einstellung haben Sie?

Im Folgenden finden Sie eine Liste von Aussagen. Bestimmen Sie bitte bei jedem Satz, ob die jeweilige Aussage auf Sie zutrifft oder nicht. Trifft sie zu, kreuzen Sie bitte „richtig“ an, ansonsten kreuzen Sie „falsch“ an.

	richtig	falsch
Eigene Fehler gebe ich stets offen zu und ertrage gelassen etwaige negative Konsequenzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Straßenverkehr nehme ich stets Rücksicht auf die anderen Verkehrsteilnehmer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich akzeptiere alle anderen Meinungen, auch wenn sie mit meiner eigenen nicht übereinstimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Wut oder schlechte Laune lasse ich hin und wieder an unschuldigen oder schwächeren Leuten aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe schon einmal jemanden ausgenutzt oder übers Ohr gehauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In einem Gespräch lasse ich den anderen stets ausreden und höre ihm aufmerksam zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich zögere niemals, jemandem in einer Notlage beizustehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich etwas versprochen habe, halte ich es ohne Wenn und Aber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lästere gelegentlich über andere hinter deren Rücken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde niemals auf Kosten der Allgemeinheit leben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bleibe immer freundlich und zuvorkommend anderen Leuten gegenüber, auch wenn ich selbst gestresst bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Streit bleibe ich stets sachlich und objektiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe schon einmal geliehene Sachen nicht zurückgegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich ernähre mich stets gesund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sie haben es geschafft:
Der Fragebogen ist hier zu Ende.

Wir möchten uns nochmals herzlich für Ihre Mitarbeit bedanken!

Anhang C: Summative Tabellen der Item- und Skalenanalysen

1	Vignettenstudie	C-2
2	Fragebogenstudie.....	C-9

1 Vignettenstudie

Tabelle C.1: Variablenübersicht zum Faktor „organisationale Gerechtigkeit“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l
Gerecht4	In welchem Ausmaß werden Entscheidungen fair gefällt?	2.79	1.30	.82	.77	.88
Gerecht1	... werden Belohnungen (Lohn und Gehalt) in Ihrem Unternehmen gerecht verteilt?	2.80	1.21	.77	.66	.81
Gerecht3	... sind die Prozesse bei Entscheidungen gerecht?	2.80	1.33	.75	.64	.80
Gerecht6	... werden die Verhaltensregeln der fairen Miteinanders („Fair Play“) eingehalten?	3.29	1.26	.74	.61	.78
Gerecht5	... besteht ein fairer Umgang zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten?	3.29	1.37	.72	.57	.76
Gerecht2	... bekommt jedes Unternehmensmitglied das, worauf es einen Anspruch hat?	2.80	1.28	.70	.55	.74

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und des ausgewählten Faktors:

1. die Eigenwerte der ersten zwei Faktoren betragen: 4.16 (1), 0.57 (2).
2. Die einfaktorielle Lösung erklärt 69.26% der Itemgesamtvarianz auf.
3. Screeplot-Kriterium ergibt einfaktorielle Lösung.
4. Maß der Stichprobeneignung Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): .87

		Faktor „organisationale Gerechtigkeit“	
Interne Konsistenz der Skala (alpha)		.91	
Split-half Reliabilität nach Spearman Brown (r)		.91	
Split-half Reliabilität nach Guttman (r)		.91	

Tabelle C.2: Variablenübersicht zur dreifaktoriellen Lösung mit den Faktoren „Verfahrensgerechtigkeit“, „Verteilungsgerechtigkeit“ und „Interaktionsgerechtigkeit“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3
Gerecht3	In welchem Ausmaß sind die Prozesse bei Entscheidungen gerecht?	2.80	1.33	.75	.81	.79	.26	.34
Gerecht4	... werden Entscheidungen fair gefällt?	2.79	1.30	.82	.83	.73	.42*	.35
Gerecht2	... bekommt jedes Unternehmens- mitglied das, worauf es einen Anspruch hat?	2.80	1.28	.70	.73	.24	.74	.35

Fortsetzung Tabelle C.2

Gerecht1	... werden Belohnungen (Lohn und Gehalt) in Ihrem Unternehmen gerecht verteilt?	2.80	1.21	.77	.73	.44*	.67	.30
Gerecht6	... werden die Verhaltensregeln der fairen Miteinanders („Fair Play“) eingehalten?	3.29	1.26	.74	.66	.33	.35	.68
Gerecht5	... besteht ein fairer Umgang zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten?	3.29	1.37	.72	.69	.41*	.35	.61

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und des ausgewählten Faktors:

1. die Eigenwerte der ersten vier Faktoren betragen: 4.16 (1), 0.57 (2), .51 (3), .33 (4).
2. Die dreifaktorielle Lösung erklärt 63,25% der Itemgesamtvarianz auf.
3. Screeplot-Kriterium ergibt einfaktorielle Lösung.
4. Maß der Stichprobeneignung Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*): .87.

	Faktor „Verfahrens- gerechtigkeit“	Faktor „Verteilungs- gerechtigkeit“	Faktor „Interaktions- gerechtigkeit“
Interne Konsistenz der Skala (alpha)	.89	.83	.80
Split-half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.89	.83	.80
Split-half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.89	.83	.80

* Verletzung der Einfachstruktur infolge Kreuzladung

Tabelle C.3: Variablenübersicht zum Faktor „Bezahlung“.

Item	Itemwortlaut	<i>AM</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>	<i>h²</i>	<i>l</i>
bezahl1	In welchem Ausmaß entspricht die Bezahlung Ihren Kenntnissen?	3.06	1.61	.80	.93	.97
bezahl2	... entspricht die Bezahlung Ihren Erfahrungen?	2.99	1.52	.79	.91	.95
bezahl4	... entspricht die Bezahlung Ihren Arbeitsanforderungen?	3.04	1.55	.80	.88	.94
bezahl5	... erhalten Sie insgesamt ein hohes Gehalt für Ihre Arbeit?	2.99	1.63	.74	.78	.89

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und des ausgewählten Faktors*:

1. die Eigenwerte der ersten zwei Faktoren betragen: 3.85 (1), 0.78 (2)
2. Die einfaktorielle Lösung erklärt 73,74% der Itemgesamtvarianz auf.
3. Screeplot-Kriterium ergibt einfaktorielle Lösung.

Fortsetzung Tabelle C.3

4. Maß der Stichprobeneignung Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*): .87

	Faktor „Bezahlung“
Interne Konsistenz der Skala (alpha)	.97
Split-half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.96
Split-half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.96

*bezahl3 (*AM*=3.43; *SD*=4.48; r_{it} =.42; h^2 =.18) wird wegen der zu hohen Streuung nicht im Faktor „Bezahlung“ berücksichtigt, womit sich ebenfalls die Reliabilitätskennwerte verbessern.

Tabelle C.4: Variablenübersicht zu den Faktoren „negativ erlebte Emotionen“, „ambivalent erlebte Emotionen“ und „positiv erlebte Emotionen“.

Item	Itemwortlaut	<i>AM</i>	<i>SD</i>	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3
	Ich wäre ...							
Emotion15	... dankbar.	1.55	1.03	.77	.76	.85	-.20	-.03
Emotion12	... erfreut.	1.50	1.00	.78	.75	.82	-.30	-.02
Emotion11	... zufrieden.	1.73	1.10	.76	.75	.81	-.30	-.05
Emotion14	... verständnisvoll.	2.23	1.23	.69	.58	.62	-.43	.05
Emotion13	... hoffnungsvoll.	2,20	1.27	.58	.34	.54	-.20	-.10
Emotion2	... verärgert.	4.53	1.26	.77	.74	-.42	.75	.04
Emotion1	... empört.	3.80	1.42	.72	.64	-.25	.75	.12
Emotion3	... wütend.	3.74	1.49	.74	.60	-.27	.71	.18
Emotion5	... sauer.	3.92	1.41	.68	.56	-.28	.67	.17
Emotion4	... enttäuscht.	4.80	1.28	.57	.41	-.34	.51	.20
Emotion7	... verzweifelt.	2.53	1.40	.64	.58	-.10	.10	.75
Emotion9	... hilflos.	2.80	1.50	.60	.49	-.01	.05	.70
Emotion6	... ängstlich.	2.24	1.25	.55	.44	.02	.02	.66
Emotion10	... resigniert.	2.89	1.43	.61	.46	-.04	.19	.65
Emotion8	... gedemütigt.	3.16	1.47	.50	.41	-.08	.39	.50

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und des ausgewählten Faktors:

1. die Eigenwerte der ersten vier Faktoren betragen: 5.92 (1), 2.59 (2), 1.23 (3), .95 (4)
2. Die dreifaktorielle Lösung erklärt 56,71% der Itemgesamtvarianz auf.
3. Screeplot-Kriterium ergibt dreifaktorielle Lösung.
4. Maß der Stichprobeneignung Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*): .84

	1. Faktor „positiv erlebte Emotionen“	2. Faktor „negativ erlebte Emotionen“	3. Faktor „ambivalent erlebte Emotionen“
Interne Konsistenz der Skala (alpha)	.87	.80	.88
Split-half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.85	.73	.90
Split-half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.79	.71	.87

Tabelle C.5: Variablenübersicht zu den Engagementbereitschaften.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3	l_4
engaunter6	Ich wäre prinzipiell bereit, (mich auf die ein oder andere Art und Weise,) die Initiative zu ergreifen, um wirtschaftliche Probleme des Unternehmens zu überwinden.	3.94	1.18	.75	.72	.81	.08	.21	.14
engaunter7	... die Initiative zu ergreifen, um das Unternehmen vor möglichen wirtschaftlichen Problemen zu schützen.	3.88	1.20	.72	.70	.81	.01	.20	.12
engaunter2	... dafür einzusetzen, dass das Unternehmen finanziell erfolgreich ist.	4.24	1.10	.71	.57	.67	.19	.21	.19
engaunter1	... dafür einzusetzen, dass das Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig ist.	4.38	1.13	.68	.60	.61	.39	.23	.19
engaunter4	... dafür einzusetzen, dass Arbeitsprozesse optimiert werden.	4.41	1.16	.63	.50	.56	.16	.14	.35
engaunter3	... dafür einzusetzen, dass Arbeitsplätze im Unternehmen sicher sind.	4.92	1.07	.57	.42	.57	.26	-.10	.17
engaaplatz8	... meine Arbeitsverpflichtungen sehr ernst zu nehmen.	4.51	1.25	.85	.83	.17	.85	.20	.22
engaaplatz6	... meine Aufgaben besonders effizient zu erledigen.	4.63	1.31	.86	.79	.22	.78	.29	.23
engaaplatz1	... meine Arbeitsaufgaben bestmöglich zu erfüllen.	4.84	1.28	.79	.72	.24	.75	.26	.16
engaaplatz7	... meine Kollegen zu unterstützen.	4.60	1.23	.72	.59	.07	.69	.17	.28
engaaplatz5	... meine Aufgaben besonders gewissenhaft zu erledigen.	5.31	1.42	*	.13	.14	.22	.21	.12
engaaplatz4	... eigene Interessen auch einmal zugunsten der Arbeit zurückzustellen (z.B. auf Freizeit verzichten oder Krankheiten ignorieren).	2.87	1.26	.3	.69	.16	.25	.77	.06
engaaplatz2	... wenn es notwendig ist, über die bestehenden Anforderungen in meinem Arbeitsvertrag hinaus zu arbeiten (z.B. unbezahlte Überstunden).	2.95	1.35	.78	.64	.18	.25	.74	.09
engaaplatz3	... Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, wenn dies der Erfüllung meiner Arbeitsziele dient.	3.50	1.16	.75	.71	.26	.38	.69	.15
engaunter8	... für ein gutes Image des Unternehmens nach außen einzusetzen.	3.89	1.31	*	.54	.32	.27	.43	.43
engaunter10	... dafür zu sorgen, dass wichtige Informationen im Unternehmen rasch und effizient verbreitet werden.	4.33	1.23	.75	.69	.27	.21	.22	.73

Fortsetzung Tabelle C.5

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3	l_4
engaunter11	... effiziente Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen zu fördern.	4.39	1.18	.75	.71	.31	.25	.16	.73
engaunter9	... für ein möglichst kooperatives Klima im Unternehmen einzusetzen.	4.68	1.16	*	.62	.19	.44	.16	.60
engaunter5	... dafür einzusetzen, dass Mitspracherechte der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten bzw. gefördert werden.	5.20	.89	*	.24	.09	.12	-.27	.37

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:

1. die Eigenwerte der ersten zwei Faktoren betragen: 8.08 (1), 2.01 (2), 1.70 (3), 1.07 (4), 0.93 (5)
2. Die vierfaktorielle Lösung erklärt 60,00% der Itemgesamtvarianz auf.
3. entsprechend Screeplot-Kriterium ergeben sich ebenfalls 4 Faktoren
4. Maß der Stichprobeneignung Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): .89

	1. Faktor „Engagement bezogen auf das Unternehmen (Eigeninitiative)“	2.Faktor „Engagement bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (Arbeitsqualität)“	3.Faktor „Engagement bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (freiwillige Mehrarbeit)“	4.Faktor „Engagement bezogen auf das Unternehmen (Informationen)“
Interne Konsistenz der Skala (alpha)	.87	.91	.87	.86
Split-half Reliabilität nach Spearman Brown (r)	.84	.92	.87	.86
Split-half Reliabilität nach Guttman (r)	.84	.92	.74	.86

*Item entfällt wegen zu geringer Ladungen (<.40) bzw. Verletzung der Einfachstruktur (Kreuzladung)

Tabelle C.6: Variablenübersicht zu den Schädigungsabsichten.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2
	Ich würde beabsichtigen, ...						
schädaplatz 8	... die Qualität meiner Arbeit zu reduzieren.	2.02	1.06	.67	.81	.69	.18
Schädunter8	... in Kauf zu nehmen, dass mein Verhalten negative Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat.	2.27	1.09	.65	.58	.68	.10
schädaplatz 1	... meine Pflichten bei der Arbeit zu vernachlässigen.	2.15	.98	.67	.56	.68	.17
schädaplatz 9	... vermehrt private Angelegenheiten während der Arbeitszeit zu erledigen.	2.49	1.26	.66	.60	.67	.23
schädaplatz 6	... öfter mal der Arbeit fernzubleiben, wenn sich die Möglichkeit dazu bietet.	2.46	1.26	.66	.62	.64	.37
schädaplatz 2	... durch längere Pausen oder früheres nach Hause gehen, meine Arbeitszeit zu reduzieren.	2.82	1.30	.62	.74	.63	.24
schädaplatz 3	... nur noch „Dienst nach Vorschrift“ zu machen.	3.32	1.39	.61	.53	.61	.24
schädunter3	... Probleme innerhalb des Unternehmens möglichst lange zu ignorieren, um meine Zeit und Energie zu sparen.	2.25	1.17	.57	.48	.59	.07
schädunter7	... in Kauf zu nehmen, dass mein Verhalten einen schlechten Einfluss auf das Klima im Unternehmen hat.	2.10	1.11	.54	.45	.54	.16
schädunter6	... mich bei der Verbreitung wichtiger Informationen eher zurückzuhalten.	2.19	1.19	.53	.57	.53	.12
schädaplatz 7	... wichtige Informationen zurückzuhalten.	1.83	.88	.53	.44	.53	.12
schädunter2	... Neuerungen oder Veränderungen eher zu blockieren, um zusätzlichen Aufwand zu vermeiden.	2.28	1.15	.48	.45	.52	.06
schädunter4	... die Verfolgung ökonomischer Interessen anderen zu überlassen.	3.11	1.27	.53	.34	.52	.19
schädaplatz 5	... meine Arbeit zugunsten persönlicher Interessen zurückzustellen.	3.05	1.17	.52	.39	.48	.34
schädunter5	... Dinge zu tun (wie öffentliche Kritik am Unternehmen zu üben) unabhängig von den Folgen für das Image des Unternehmens.	2.45	1.24	.47	.32	.46	.14
schädunter1	... Abläufe so hinzunehmen wie sie sind, um meine Energie nicht für Verbesserungsvorschläge aufzuwenden.	2.99	1.15	*	.22	.20	.03
schädaplatz 4	... einen anderen Arbeitgeber zu suchen.	3.88	1.36	.82	1.00	.14	.96
schädaplatz 10	... nach Alternativen zu meiner jetzigen Tätigkeit zu suchen.	4.11	1.38	.82	.66	.17	.80

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und des ausgewählten Faktors:

1. Screeplot spricht für 2 Faktoren, weshalb 2 Faktoren erzwungen wurden (s.u.), was ebenfalls die Reliabilitätskennwerte deutlich verbessert
2. die Eigenwerte der ersten fünf Faktoren betragen: 6.75 (1), 1.57 (2), 1.30 (3), 1.17 (4), 1.11 (5)
3. Die zweifaktorielle Lösung erklärt 41,50% der Itemgesamtvarianz auf.
4. Maß der Stichprobeneignung Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): .84

Fortsetzung Tabelle C.6

	1. Faktor „Schädigungsabsicht“	2. Faktor „Fluktuationsabsicht“
Interne Konsistenz der Skala (alpha)	.90	.90
Split-half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.87	.90
Split-half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.85	.90

* Item entfällt wegen zu geringer Ladungen (<.40) bzw. Verletzung der Einfachstruktur (Kreuzladung)

Tabelle C.7: Variablenübersicht zum Faktor „soziale Erwünschtheit“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	<i>l</i>
se11	Ich bleibe immer freundlich und zuvorkommend anderen Leuten gegenüber, auch wenn ich selbst gestresst bin.	.47	.50	.40	.30	.55
se12	Im Streit bleibe ich stets sachlich und objektiv.	.31	.46	.32	.21	.46
se4	Meine Wut oder schlechte Laune lasse ich hin und wieder an unschuldigen oder schwächeren Leuten aus.	.54	.50	.28	.19	.43
se6	In einem Gespräch lasse ich den anderen stets ausreden und höre ihm aufmerksam zu.	.52	.50	.28	.15	.39
Se5	Ich habe schon einmal jemanden ausgenutzt oder übers Ohr gehauen.	.57	.50	.32	.15	.39
Se7	Ich zögere niemals, jemandem in einer Notlage beizustehen.	.81	.39	.30	.13	.36
Se9	Ich lästere gelegentlich über andere hinter deren Rücken.	.24	.43	.19	.09	.31
Se1	Eigene Fehler gebe ich stets offen zu und ertrage gelassen etwaige negative Konsequenzen.	.59	.49	.24	.09	.30
Se2	Im Straßenverkehr nehme ich stets Rücksicht auf die anderen Verkehrsteilnehmer.	.70	.46	.16	.06	.24
Se14	Ich ernähre mich stets gesund.	.27	.45	.20	.05	.23
Se13	Ich habe schon einmal geliehene Sachen nicht zurückgegeben.	.58	.50	.21	.05	.23
Se8	Wenn ich etwas versprochen habe, halte ich es ohne Wenn und Aber.	.80	.95	.17	.05	.23
Se3	Ich akzeptiere alle anderen Meinungen, auch wenn sie mit meiner eigenen nicht übereinstimmen.	.67	.47	.12	.04	.20
Se10	Ich würde niemals auf Kosten der Allgemeinheit leben.	.69	.46	.12	.01	.11

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und des ausgewählten Faktors:

1. die Eigenwerte der ersten sechs Faktoren betragen: 2.47 (1), 1.39 (2), 1.30 (3), 1.16 (4), 1.04 (5), .92 (6)
2. Die einfaktorielle Lösung erklärt 11,70% der Itemgesamtvarianz auf.
3. Screeplot-Kriterium spricht für einfaktorielle Lösung.
4. Maß der Stichprobeneignung Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*): .67

	Faktor „soziale Erwünschtheit“
Interne Konsistenz der Skala (alpha)	.58
Split-half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.54
Split-half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.54

2 Fragebogenstudie

Tabelle C.8: Variablenübersicht zu den Faktoren „Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen“, „Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz“, „Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen“, „Schädigungsabsicht bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz“ und „Fluktuationsabsicht“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3	l_4	l_5
	Ich bin prinzipiell bereit, mich auf die ein oder andere Art und Weise, ...									
EngaU 5	... die Initiative zu ergreifen, um wirtschaftliche Probleme des Unternehmens zu überwinden.	4.23	1.27	.82	.90	.93	.16	.05	-.08	-.08
EngaU 6	... die Initiative zu ergreifen, um das Unternehmen vor möglichen wirtschaftlichen Problemen zu schützen.	4.26	1.31	.80	.80	.87	.16	-.05	-.04	-.03
EngaU 2	... dafür einzusetzen, dass das Unternehmen finanziell erfolgreich ist.	4.63	1.25	.67	.52	.70	.04	-.14	-.01	-.00
EngaU 3	... dafür einzusetzen, dass Arbeitsplätze im Unternehmen sicher sind.	4.98	1.04	.61	.45	.64	-.03	-.16	-.10	-.07
EngaA 3	... Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, wenn dies der Erfüllung meiner Arbeitsziele dient.	4.58	1.07	.76	.74	.14	.84	-.11	-.03	.02
EngaA 2	... wenn es notwendig ist, über die bestehenden Anforderungen in meinem Arbeitsvertrag hinaus zu arbeiten (z.B. unbezahlte Überstunden).	4.49	1.40	.73	.72	-.02	.84	-.14	-.05	.01
EngaA 4	... eigene Interessen auch einmal zugunsten der Arbeit zurückzustellen (z.B. auf Freizeit verzichten oder Krankheiten ignorieren).	4.36	1.35	.69	.63	.15	.77	-.08	-.03	-.03
Schäd A5	... meine Arbeit zugunsten persönlicher Interessen zurückzustellen.	2.63	1.26	.62	.53	-.15	-.19	.63	.11	.24
Schäd A2	... durch längere Pausen oder früheres nach Hause gehen, meine Arbeitszeit zu reduzieren.	2.09	1.24	.58	.45	-.10	-.00	.61	.23	.08
Schäd A6	... öfter mal der Arbeit fernzubleiben, wenn sich die Möglichkeit dazu bietet.	1.55	1.02	.46	.38	-.01	-.14	.60	.05	.01
Schäd A9	... vermehrt private Angelegenheiten während der Arbeitszeit zu erledigen.	1.99	1.12	.52	.35	-.05	.02	.57	.11	.11

Fortsetzung Tabelle C.8

Item	Itemwortlaut	<i>AM</i>	<i>SD</i>	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3	l_4	l_5
Schäd A3	... nur noch „Dienst nach Vorschrift“ zu machen.	1.95	1.21	.57	.49	-.19	-.17	.54	.28	.23
Schäd U6	... mich bei der Verbreitung wichtiger Informationen eher zurückzuhalten.	1.94	1.03	.48	.46	-.08	-.08	-.01	.67	-.02
Schäd U1	... Abläufe so hinzunehmen wie sie sind und auf Verbesserungsvorschläge zu verzichten.	2.29	1.05	.42	.43	.01	.12	.04	.64	.03
Schäd U2	... Neuerungen oder Veränderungen eher zu blockieren, um zusätzlichen Aufwand zu vermeiden.	1.99	1.01	.50	.35	.00	.10	.19	.54	.08
Schäd U4	... die Verfolgung ökonomischer Interessen anderen zu überlassen.	2.64	1.32	.38	.38	-.29	-.13	.23	.46	.12
Schäd U7	... in Kauf zu nehmen, dass mein Verhalten einen schlechten Einfluss auf das Klima im Unternehmen hat.	1.76	1.01	.42	.28	.02	.03	.27	.45	.09
Schäd U5 ¹	... Dinge zu tun (wie öffentliche Kritik am Unternehmen zu üben) unabhängig von den Folgen für das Image des Unternehmens.	2.18	1.21	.33	.15	-.12	-.11	.20	.29	.06
Schäd A4	... einen anderen Arbeitgeber zu suchen.	3.12	1.74	.82	.92	-.04	.02	.22	.08	.93
Schäd A10	... nach Alternativen zu meiner jetzigen Tätigkeit zu suchen.	3.11	1.81	.82	.72	-.10	-.01	.21	.13	.81
EngaU 1*	... dafür einzusetzen, dass das Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig ist.	5.07	.93							
EngaU 4*	... dafür einzusetzen, dass Arbeitsprozesse optimiert werden.	5.22	.86							
EngaU 7*	... dafür zu sorgen, dass wichtige Informationen im Unternehmen rasch und effizient verbreitet werden.	5.15	.93							
EngaU 8*	... effiziente Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen zu fördern.	5.16	.84							
EngaA 1*	... meine Arbeitsaufgaben bestmöglich zu erfüllen.	5.77	.47							
EngaA 5*	... meine Aufgaben besonders effizient zu erledigen.	5.42	.72							
EngaA 6*	... meine Kollegen zu unterstützen.	5.49	.72							

Fortsetzung Tabelle C.8

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3	l_4	l_5
EngaA 7*	... meine Arbeitsverpflichtungen sehr ernst zu nehmen.	5.56	.61							
Schäd U3*	... Probleme innerhalb des Unternehmens möglichst lange zu ignorieren, um meine Zeit und Energie zu sparen.	1.92	.96							
Schäd U8*	... in Kauf zu nehmen, dass mein Verhalten negative Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat.	1.65	.89							
Schäd A1*	... meine Pflichten bei der Arbeit zu vernachlässigen.	1.59	.78							
Schäd A7*	... wichtige Informationen zurückzuhalten.	1.36	.74							
Schäd A8*	... die Qualität meiner Arbeit zu reduzieren.	1.38	.69							

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:

1. die Eigenwerte der ersten sieben Faktoren betragen: 4.77 (1), 2.69 (2), 2.19 (3), 1.68 (4), 1.28 (5), 1.08 (6), .82 (7)
2. die fünffaktorielle Lösung erklärt 53.11 %, die sechsfaktorielle Lösung 56.74 der Itemgesamtvarianz auf.

	1. Faktor Engagement- bereitschaft Unternehmen	2. Faktor Engagement- bereitschaft Arbeitsplatz	3. Faktor Schädigungs- absicht Arbeitsplatz	4. Faktor Schädigungs- absicht Unternehmen	5. Faktor Fluktuations- absicht
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)	.87	.85	.78	.68	.90
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (r)	.80	.83	.80	.67	.90
Split-Half Reliabilität nach Guttman (r)	.79	.75	.75	.64	.90

¹schädU5 entfällt wegen zu geringer Ladungen;

*engaU1, engaU 4, engaU 7, engaU 8, engaA 1, engaA 5, engaA 6, engaA 7, schädU 3, schädU 8, schädA 1, schädA 7, schädA 8 entfallen wegen unbefriedigender Itemkennwerten

Tabelle C.9: Variablenübersicht zum Faktor „Bezahlung“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1
Bezahl5	Die Bezahlung ... Insgesamt erhalte ich ein angemessenes Gehalt für meine Arbeit.	3.70	1.41	.90	.91	.96
Bezahl3	... entspricht meinen Arbeitsaufgaben.	3.66	1.44	.87	.80	.90
Bezahl4	... entspricht den Arbeitsanforderungen.	3.55	1.52	.83	.75	.87
Bezahl2	... entspricht meiner Erfahrungen.	3.67	1.39	.78	.70	.81
Bezahl1	... entspricht meinen Kenntnissen.	3.70	1.43	.77	.63	.80
Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:						
1. die Eigenwerte der ersten zwei Faktoren betragen: 3.99 (1), .58 (2),						
2. die einfaktorielle Lösung erklärt 75.08 % der Itemgesamtvarianz auf.						
Faktor Bezahlung						
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)				.94		
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (r)				.93		
Split-Half Reliabilität nach Guttman (r)				.91		

Tabelle C.10: Variablenübersicht zu den Faktoren „Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit“, „Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit“ und „Arbeitsstress“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3
Arbeit1	Meine Arbeit ist abwechslungsreich.	4.72	1.17	.66	.52	.68	.20	.12
Arbeit2	Bei meiner Arbeit kann ich mein ganzes Wissen einbringen.	4.11	1.52	.62	.46	.65	.19	.04
Arbeit8	In meiner Arbeit habe ich einen angemessenen Handlungsspielraum.	4.60	1.16	.62	.53	.65	.28	-.17
Arbeit5	Meine Arbeit ist verantwortungsvoll.	5.12	1.00	.53	.46	.63	-.03	.24
Arbeit3	Bei meiner Arbeit lerne ich Neues.	4.73	1.25	.54	.37	.56	.21	.12
Arbeit6	Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.	4.66	1.29	.51	.33	.52	.22	-.12
Arbeit9	Ich erledige meine Aufgaben eigenverantwortlich.	5.31	.83	.48	.30	.50	.22	.06
Arbeit7	Ich habe Einfluss darauf, welche Arbeiten mir zugeteilt werden.	3.79	1.37	.49	.33	.50	.25	-.14
Arbeit4	Meine Arbeit ist sinnvoll.	4.96	1.01	.36	.27	.49	-.15	.07
Arbeit10	Ich erhalte Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	4.36	1.33	.66	.75	.10	.86	.08
Arbeit11	Ich erhalte Rückmeldung über den Erfolg meiner Arbeit.	4.26	1.29	.66	.71	.17	.82	.10
Arbeit13	Am Ergebnis meiner Arbeit sehe ich, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	4.16	1.42	.59	.32	.16	.55	.03
Arbeit12	Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis zum Ende herzustellen.	3.93	1.71	.44	.24	.20	.45	.05
Arbeit14	Bei meiner Arbeit stehe ich häufig unter Zeitdruck.	4.55	1.25	.55	.59	.02	.11	.76
Arbeit17	Meine Arbeit ist oft anstrengend.	4.25	1.31	.58	.53	.02	.02	.73

Fortsetzung Tabelle C.10

Arbeit15	Ich werde bei meiner Arbeit häufig unterbrochen.	4.43	1.41	.58	.39	-.04	-.01	.62
Arbeit16	Bei meiner Arbeit gibt es Dinge, die mir zu kompliziert sind.	2.80	1.46	.25	.08	.08	.04	.26
Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:								
1. die Eigenwerte der ersten sechs Faktoren betragen: 4.59 (1), 2.23 (2), 1.89 (3), 1.41 (4), 1.21 (5), .92 (6)								
2. die dreifaktorielle Lösung erklärt 42.15% der Itemgesamtvarianz auf.								
		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3				
		Handlungs- spielraum & Abwechslung	Rückmeldung & Ganzheitlichkeit	Arbeitsstress				
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)		.83	.77	.75				
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)		.66	.60	.73				
Split-Half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)		.65	.60	.64				

¹Item Arbeit16 entfällt infolge zu geringer Ladungen

Tabelle C.11: Variablenübersicht zum Faktor „organisationale Gerechtigkeit“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	I_1
Gerecht3	Die Prozesse bei Entscheidungen sind gerecht.	3.40	1.27	.80	.79	.89
Gerecht4	Entscheidungen werden fair gefällt.	3.42	1.28	.78	.77	.88
Gerecht1	Belohnungen (Lohn und Gehalt) werden in meinem Unternehmen gerecht verteilt.	3.31	1.41	.64	.45	.67
Gerecht6	Die Verhaltensregeln des fairen Miteinanders („Fair Play“) werden eingehalten.	4.33	1.22	.62	.43	.66
Gerecht5	Zwischen mir und den Vorgesetzten besteht ein fairer Umgang.	4.67	1.25	.60	.42	.65
Gerecht2	Jedes Unternehmensmitglied bekommt das, worauf es einen Anspruch hat.	3.44	1.39	.58	.40	.63
Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:						
1. die Eigenwerte der ersten zwei Faktoren betragen: 3.68 (1), 1.05 (2), .57 (3)						
2. die einfaktorielle Lösung erklärt 54.38 % der Itemgesamtvarianz auf, während die zweifaktorielle Lösung 68.88% der Itemgesamtvarianz aufklärt.						
Faktor organisationale Gerechtigkeit						
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)		.87				
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)		.86				
Split-Half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)		.86				

Tabelle C.12: Variablenübersicht zu den Faktoren „Verteilungsgerechtigkeit“, „Verfahrensgerechtigkeit“ und „Interaktionsgerechtigkeit“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3
Gerecht6	Die Verhaltensregeln des fairen Miteinanders („Fair Play“) werden eingehalten.	4.33	1.22	.76	.78	.83	.22	.19
Gerecht5	Zwischen mir und den Vorgesetzten besteht ein fairer Umgang.	4.67	1.25	.76	.76	.82	.25	.16
Gerecht3	Die Prozesse bei Entscheidungen sind gerecht.	3.40	1.27	.89	.94	.28	.83	.42
Gerecht4	Entscheidungen werden fair gefällt.	3.42	1.28	.89	.85	.36	.78	.35
Gerecht2	Jedes Unternehmensmitglied bekommt das, worauf es einen Anspruch hat.	3.44	1.39	.63	.68	.10	.29	.76
Gerecht1	Belohnungen (Lohn und Gehalt) werden in meinem Unternehmen gerecht verteilt.	3.31	1.41	.63	.62	.25	.26	.70
Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:								
1. die Eigenwerte der ersten drei Faktoren betragen: 3.68 (1), 1.05 (2), .57 (3)								
2. die dreifaktorielle Lösung erklärt 76.95% der Itemgesamtvarianz aufklärt.								
		Faktor	Faktor	Faktor				
		Interaktions-	Verfahrens-	Verteilungs-				
		gerechtigkeit	gerechtigkeit	gerechtigkeit				
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)		.87	.94	.77				
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (r)		.87	.94	.77				
Split-Half Reliabilität nach Guttman (r)		.87	.94	.77				

Tabelle C.13: Variablenübersicht zum Faktor „Vertrauen“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1
	Ich vertraue darauf, dass Vorgesetzte und Kollegen					
	...					
Vertrauen2	... zu ihrem Wort stehen.	4.51	1.24	.84	.77	.89
Vertrauen9	Insgesamt vertraue ich meinen Vorgesetzten und den Kollegen.	4.50	1.01	.83	.74	.86
Vertrauen5	... mir gegenüber loyal sind.	4.42	1.12	.83	.73	.85
Vertrauen3	... sich anständig verhalten.	4.60	1.11	.83	.73	.85
Vertrauen4	... zuverlässig sind.	4.58	1.19	.82	.71	.84
Vertrauen8	... kooperativ sind.	4.55	1.11	.79	.67	.82
Vertrauen1	... offen sind.	4.29	1.27	.78	.64	.80
Vertrauen10	Im Großen und Ganzen herrscht in meinem Unternehmen ein vertrauensvolles Miteinander.	4.32	1.12	.75	.59	.77
Vertrauen7	... fachlich kompetent sind.	4.59	1.16	.70	.52	.72
Vertrauen6	... um mein Wohl besorgt sind.	3.56	1.23	.54	.31	.55
Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:						
1. die Eigenwerte der ersten zwei Faktoren betragen: 6.73 (1), .71 (2)						
2. die einfaktorielle Lösung erklärt 63.95 % der Itemgesamtvarianz auf.						
		Faktor Vertrauen				
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)		.95				
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (r)		.91				
Split-Half Reliabilität nach Guttman (r)		.91				

Tabelle C.14: Variablenübersicht zum Faktor „Arbeitszufriedenheit“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1
Az7	Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden.	4.55	1.00	.84	.82	.91
Az1	Mit dem Arbeitsklima in meiner Abteilung bin ich zufrieden.	4.60	1.16	.77	.68	.82
Az5	Mit der Zusammenarbeit mit meinen Kollegen bin ich zufrieden.	4.65	1.07	.66	.56	.75
Az6	Mit den Bedingungen an meinem Arbeitsplatz bin ich zufrieden.	4.35	1.21	.65	.52	.72
Az4	Mit dem Verhältnis zu meinen Kollegen bin ich zufrieden.	4.83	1.01	.60	.47	.69
Az2	Mit dem Verhältnis zu meinem Vorgesetzten bin ich zufrieden.	4.61	1.29	.65	.47	.68
Az3	Mit der Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten bin ich zufrieden.	4.34	1.38	.65	.46	.68
Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:						
1. die Eigenwerte der ersten zwei Faktoren betragen: 4.38 (1), 1.24 (2), .54 (3)						
2. die einfaktorielle Lösung erklärt 56,76% der Itemgesamtvarianz auf. Zweifaktorielle Lösung erklärt 73.93% der Itemgesamtvarianz auf.						
Faktor Arbeitszufriedenheit						
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)		.89				
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (r)		.88				
Split-Half Reliabilität nach Guttman (r)		.85				

Tabelle C.15: Variablenübersicht zum Faktor „Identifikation“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1
Identifikation1 2	Insgesamt identifiziere ich mich meinem Unternehmen.	4.14	1.29	.89	.86	.93
Identifikation1 0	Ich identifiziere mich mit den Unternehmenszielen.	4.14	1.33	.81	.74	.86
Identifikation5	Ich bin stolz für dieses Unternehmen zu arbeiten.	4.38	1.29	.80	.69	.83
Identifikation1 1	Ich bin stark verwurzelt im Unternehmen.	3.59	1.51	.73	.58	.76
Identifikation9	Der Unternehmenserfolg ist auch mein Erfolg.	4.11	1.38	.71	.56	.75
Identifikation2	Ich empfehle das Unternehmen meinen Freunden und Bekannten weiter.	4.29	1.40	.70	.53	.73
Identifikation3	Die Zukunft meines Unternehmens ist mir wichtig.	4.90	1.21	.64	.45	.67
Identifikation7	Mich interessiert sehr, was Andere über mein Unternehmen denken.	3.51	1.61	.61	.40	.63
Identifikation1	Meine Wertvorstellungen passen zu den Werten und Zielen in meinem Unternehmen.	4.27	1.17	.58	.38	.62
Identifikation6	Wenn jemand mein Unternehmen kritisiert, verletzt mich das persönlich.	2.75	1.48	.60	.37	.61
Identifikation8	Wenn ich über das Unternehmen rede, sage ich eher „wir“ als „sie“.	4.54	1.46	.53	.31	.56
Identifikation4 *	Mein Unternehmen kritisiere ich schon mal gegenüber anderen.	3.06	1.35	.35	.13	-.36

Fortsetzung Tabelle C.15

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:	
1.	die Eigenwerte der ersten zwei Faktoren betragen: 6.43 (1), 1.16 (2), .87 (3)
2.	die einfaktorielle Lösung erklärt 50.27% der Itemgesamtvarianz auf. Zweifaktorielle Lösung erklärt 56,76% der Itemgesamtvarianz auf.
Faktor Identifikation	
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)	.92
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.88
Split-Half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.87

*Identifikation4 entfällt wegen zu geringer Ladung (<.40)

Tabelle C.16: Variablenübersicht zu den Faktoren „internale Verantwortungsattribution“ und „externale Verantwortungsattribution“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2
Verantwortung3	Ich bin voll und ganz verantwortlich für die Ergebnisse meiner Arbeit.	4.62	1.19	.60	.68	.83	-.02
Verantwortung4	Für den Erfolg meiner Arbeit bin nur ich verantwortlich.	3.94	1.41	.54	.53	.73	-.06
Verantwortung8	Insgesamt bin ich für Vieles in meiner beruflichen Tätigkeit selber verantwortlich.	4.59	1.04	.40	.29	.53	-.09
Verantwortung2	Der Erfolg meiner Arbeit oft wird durch andere Personen bestimmt.	3.11	1.28	.27	.28	-.41	.34
Verantwortung5	Ich habe oft keine Kontrolle über die Ergebnisse meiner Arbeit.	2.83	1.40	.20	.23	-.40	.26
Verantwortung6	Über den Erfolg meiner Arbeit entscheiden oft äußere Einflüsse (z.B. die allgemeine Wirtschaftslage oder politische Entscheidungen).	3.09	1.49	.29	.25	-.37	.34
Verantwortung9	Insgesamt sind andere Personen für die Erreichung der Unternehmensziele verantwortlich.	4.31	1.27	.65	.66	-.06	.81
Verantwortung1	Der Erfolg des Unternehmens wird im Wesentlichen durch andere Personen bestimmt.	4.18	1.44	.54	.52	-.15	.71
Verantwortung7	Oft habe ich keine Kontrolle darüber, ob das Unternehmen erfolgreich ist.	4.08	1.45	.58	.45	-.10	.66

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:

- die Eigenwerte der ersten sechs Faktoren betragen: 3.19 (1), 1.68 (2), 1.33 (3), .73 (4)
- die dreifaktorielle Lösung erklärt 51.96% der Itemgesamtvarianz auf. Die zweifaktorielle Lösung erklärt 43.11% der Itemgesamtvarianz auf.

	Faktor 1 Internale Verantwortungs- attribution	Faktor 2 Externale Verantwortungs- attribution
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)	.72	.78
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.70	.85
Split-Half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.64	.74

Verantwortung2 und Verantwortung5 werden rekodiert, Verantwortung6 entfällt wegen zu geringer Ladung bzw. Kreuzladung

Tabelle C.17: Variablenübersicht zu den Faktoren „negativ erlebte Emotionen“ und „positiv erlebte Emotionen“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2
	Welche Gefühle erleben Sie während Ihrer beruflichen Tätigkeit?						
Emotion2	Ärger	3.73	1.41	.72	.60	.75	-.19
Emotion3	Wut	2.95	1.60	.70	.56	.74	-.14
Emotion4	Enttäuschung	3.46	1.48	.70	.57	.74	-.16
Emotion1	Empörung	3.20	1.52	.69	.54	.73	-.11
Emotion7	Resignation	2.60	1.49	.70	.57	.71	-.24
Emotion8	Hilflosigkeit	2.46	1.47	.67	.50	.70	-.11
Emotion6	Zweifel	3.07	1.54	.61	.41	.64	-.07
Emotion5	Angst	2.27	1.41	.59	.40	.64	.01
Emotion12	Freude	4.42	1.02	.81	.80	-.17	.88
Emotion11	Zufriedenheit	4.42	.99	.77	.74	-.25	.82
Emotion10	Spaß	4.11	1.06	.67	.54	-.17	.72
Emotion14	Stolz	4.34	1.16	.65	.47	-.09	.68
Emotion13	Hoffnung	3.78	1.30	.60	.42	.04	.65
Emotion9	Vergnügen	4.03	1.15	.57	.43	-.09	.65
Emotion15	Dankbarkeit	3.66	1.42	.43	.22	-.13	.45

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:

1. die Eigenwerte der ersten sechs Faktoren betragen: 3.19 (1), 1.68 (2), 1.33 (3), .73 (4)
2. die vierfaktorielle Lösung erklärt 62.59%, die dreifaktorielle Lösung 58.11% und die zweifaktorielle Lösung erklärt 51.87% der Itemgesamtvarianz auf.

	Faktor 1 Negativ erlebte Emotionen	Faktor 2 Positiv erlebte Emotionen
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)	.89	.86
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (r)	.76	.75
Split-Half Reliabilität nach Guttman (r)	.76	.74

Tabelle C.18: Variablenübersicht zu den Faktoren „Egozentrische Werte“, „Selbstbestimmungswerte“, „Universelle Werte“ und „Traditionswerte“ über alle Werte-Items im privaten und beruflichen Kontext.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3	l_4
	Besonders wichtig in meinem Privatleben (im Umgang mit Familie, Freunden und Bekannten) /in meinem beruflichen Alltag (im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden) ist mir persönlich::								
pW18	... Erfolg	4.19	1.19	.71	.71	.74	.02	.14	.17
pW19	... Leistung	4.07	1.24	.70	.82	.73	.00	.07	.12
pW22	... Ehrgeiz	3.95	1.29	.68	.64	.68	-.13	.18	.28
bW19	... Leistung	5.07	.82	.60	.61	.65	.39	.02	-.03
bW18	... Erfolg	5.06	.85	.59	.67	.62	.33	.15	-.04
pW21	... Geld	3.89	1.15	.61	.61	.61	-.15	.02	.43
bW22	... Ehrgeiz	4.61	1.12	.61	.62	.57	.20	.19	.23
pW17	... Autorität und Durchsetzungsvermögen	3.53	1.21	.54	.39	.54	.04	.10	.19

Fortsetzung Tabelle C.18

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3	l_4
pW20	... Kompetenz*	4.59	1.12	.52	.63	.51	.16	.12	.09
bW17	... Autorität und Durchsetzungsvermögen	4.24	1.16	.46	.32	.49	.13	.12	-.02
bW21	... Geld	4.51	1.10	.44	.52	.43	.07	.03	.25
pW16	... Anerkennung	4.74	.94	.47	.30	.37	.21	.18	.23
bW16	... Anerkennung	5.18	.86	.37	.24	.30	.27	.18	.06
bW2	... offene Kommunikation und Transparenz	5.51	.70	.60	.48	.00	.64	.13	.03
pW1	... Vertrauen	5.73	.55	.51	.32	.02	.56	.06	.07
bW4	... Gerechtigkeit	5.41	.79	.52	.35	.03	.55	.03	.19
pW4	... Gerechtigkeit	5.34	.81	.49	.40	.04	.54	.03	.24
pW2	... offene Kommunikation und Transparenz	5.34	.76	.53	.46	.03	.54	.22	-.01
pW3	... Verantwortung	5.15	.94	.57	.53	.26	.53	.11	.18
bW1	... Vertrauen	5.39	.77	.51	.34	.05	.52	.09	.18
bW20	... Kompetenz*	5.40	.70	.46		.38	.49	.12	-.10
bW3	... Verantwortung	5.37	.79	.49	.34	.31	.49	.12	-.10
pW11	... Respekt und Wertschätzung	5.52	.70	.43	.32	.01	.49	.14	.17
bW7	... Engagement*	5.30	.74	.48		.33	.48	.04	.12
pW14	... Zufriedenheit und Wohlbefinden*	5.42	.70	.50	.45	.18	.47	.21	.27
bW11	... Respekt und Wertschätzung	5.46	.72	.50	.32	.16	.45	.10	.20
pW6	... Toleranz*	5.19	.82	.41	.31	.09	.39	.19	.24
bW23	... Abwechslung	4.58	1.06	.66	.69	.05	.04	.72	.29
bW27	... Kreativität und Innovationsfreude	4.92	1.04	.63	.58	.05	.16	.66	-.01
bW24	... Selbstverwirklichung	4.39	1.28	.64	.61	.19	.09	.64	.23
pW23	... Abwechslung	4.44	1.04	.59	.46	.17	-.06	.62	.21
pW24	... Selbstverwirklichung	4.32	1.14	.60	.54	.31	.07	.59	.03
pW27	... Kreativität und Innovationsfreude	4.75	1.10	.54	.54	.01	.27	.58	-.03
bW26	... Selbstbestimmung	4.80	.99	.58	.52	.13	.19	.57	.11
pW25	... Offenheit für Neues	5.00	.92	.54	.53	.02	.23	.57	-.03
bW25	... Offenheit für Neues	5.09	.92	.52	.44	-.04	.17	.56	-.03
pW26	... Selbstbestimmung	4.91	.94	.55	.46	.17	.24	.56	-.07
bW15	... meine eigenen Interessen verfolgen	3.95	1.13	.47	.40	.24	-.09	.45	.26
pW15	... meine eigenen Interessen verfolgen	4.08	1.04	.39	.43	.22	.04	.39	.07
pW13	... Spaß und Vergnügen*	4.66	1.00	.38	.55	.13	.18	.31	.31
bW5	... Harmonie	4.46	1.07	.49	.33	.04	.18	.03	.57
bW9	... soziale bzw. familiäre Sicherheit	4.47	1.16	.47	.38	.09	.22	.02	.50
pW9	... soziale bzw. familiäre Sicherheit	5.29	.88	.57	.54	.14	.32	.02	.50
bW13	... Spaß und Vergnügen*	3.76	1.29	.43		.06	-.05	.35	.49
bW14	... Zufriedenheit und Wohlbefinden*	4.91	.91	.46		.04	.23	.37	.44
pW8	... das Wohl der Anderen fördern	4.91	.92	.51	.49	.06	.42	.09	.44
pW7	... Engagement*	4.83	.94	.53	.55	.23	.31	.18	.43
bW8	... das Wohl der Anderen fördern	4.46	1.02	.50	.33	-.01	.34	.23	.42
pW5	... Harmonie	5.01	1.06	.43	.38	.16	.19	-.02	.42
pW12	... Traditionen	3.65	1.38	.38	.28	.14	-.03	-.03	.42
pW10	... finanzielle Sicherheit	4.96	.96	.48	.47	.39	.09	.07	.41
bW12	... Traditionen	2.78	1.34	.42	.10	.18	-.08	.10	.40
bW10	... finanzielle Sicherheit	4.90	.95	.38	.39	.19	.18	.01	.40
bW6	... Toleranz*	4.89	.99	.40		-.03	.29	.20	.39

Fortsetzung Tabelle C.18

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:

1. die Eigenwerte der ersten sieben Faktoren betragen: 11.70 (1), 3.94 (2), 3.61 (3), 2.94 (4), 2.20 (5), 1.88 (6), 1.84 (7), 1.63 (8), 1.43 (9), 1.31 (10), 1.24 (11), 1.17 (12), 1.12 (13), 1.09 (14), 1.03 (15), .92 (16)
2. die vierfaktorielle Lösung erklärt 36.62 %, die fünffaktorielle Lösung 39.87% und die sechsfaktorielle Lösung 42.64% der Itemgesamtvarianz auf.

	1. Faktor Egozentrische Werte	2. Faktor Universelle Werte	3. Faktor Selbst- bestimmungs- werte	4. Faktor Traditionswerte
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)	.89	.85	.87	.82
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.84	.81	.88	.80
Split-Half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.83	.79	.87	.79

* Items werden für die weiteren Analysen wegen Kreuzladungen oder unbefriedigender Itemkennwerten nicht berücksichtigt

Tabelle C.19: Variablenübersicht zu den Faktoren „Privat Egozentrische Werte“, „Privat Selbstbestimmungswerte“, „Privat Universelle Werte“ und „Privat Sicherheitswerte“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3	l_4
	Besonders wichtig in meinem Privatleben (im Umgang mit Familie, Freunden und Bekannten) ist mir persönlich:								
Pw19	... Leistung	4.07	1.24	.74	.60	.85	.07	.10	-.01
Pw18	... Erfolg	4.19	1.19	.76	.74	.81	.15	.08	.07
Pw22	... Ehrgeiz	3.95	1.29	.70	.28	.76	.17	-.03	.13
Pw21	... Geld	3.89	1.15	.64	.26	.65	.08	-.11	.39
Pw17	... Autorität und Durchsetzungsvermögen	3.53	1.21	.54	.70	.51	.19	.08	.24
Pw16	... Anerkennung	4.74	.94	.42	.35	.36	.23	.22	.21
Pw26	... Selbstbestimmung	4.91	.94	.61	.52	.11	.70	.17	-.03
Pw24	... Selbstverwirklichung	4.32	1.14	.62	.53	.27	.67	.06	-.02
Pw25	... Offenheit für Neues	5.00	.92	.58	.44	-.03	.63	.20	.03
Pw23	... Abwechslung	4.44	1.04	.57	.45	.23	.61	.00	.14
Pw27	... Kreativität und Innovationsfreude	4.75	1.10	.52	.40	-.03	.56	.29	.06
Pw15	... meine eigenen Interessen verfolgen	4.08	1.04	.38	.28	.23	.45	.05	-.00
Pw3	... Verantwortung	5.15	.94	.58	.54	.26	.12	.67	.10
Pw2	... offene Kommunikation und Transparenz	5.34	.76	.48	.43	.02	.24	.61	-.07
Pw1	... Vertrauen	5.73	.55	.45	.30	.01	.09	.54	.06
Pw8	... das Wohl der Anderen fördern	4.91	.92	.47	.49	.07	.01	.50	.37
Pw4	... Gerechtigkeit	5.34	.81	.46	.30	.02	.08	.46	.28
Pw11	... Respekt und Wertschätzung	5.52	.70	.43	.31	-.07	.20	.45	.26
Pw9	... soziale bzw. familiäre Sicherheit	5.29	.88	.57	.31	.08	.01	.30	.69
Pw5	... Harmonie	5.01	1.06	.50	.37	.12	.04	.10	.58
Pw10	... finanzielle Sicherheit	4.96	.96	.49	.17	.36	.15	.07	.58
Pw12	... Traditionen*	3.65	1.38		.30	.21	-.15	.12	.30

Fortsetzung Tabelle C.19

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:

1. die Eigenwerte der ersten sieben Faktoren betragen: 5.69 (1), 2.72 (2), 2.35 (3), 1.43 (4), 1.20 (5), .92 (6),
2. die vierfaktorielle Lösung erklärt 43.91 % und die fünffaktorielle Lösung 46.08% der Itemgesamtvarianz.

	1. Faktor Privat Egozentrische Werte	2. Faktor Privat Universelle Werte	3. Faktor Privat Selbst- bestimmungs- werte	4. Faktor Privat Traditions- werte
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)	.85	.73	.79	.70
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.80	.67	.81	.68
Split-Half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.78	.67	.81	.60

* Item Pw12 wird infolge Ladung <.40 nicht im Faktor Traditionswerte berücksichtigt

Tabelle C.20: Variablenübersicht zu den Faktoren „Beruf Egozentrische Werte“, „Beruf Selbstbestimmungswerte“, „Beruf Universelle Werte“ und „Beruf Sicherheitswerte“.

Item	Itemwortlaut	AM	SD	r_{it}	h^2	l_1	l_2	l_3	l_4
	Besonders wichtig in meinem beruflichen Alltag (im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden):								
Bw18	... Erfolg	5.06	.85	.70	.67	.79	.15	.18	.01
Bw19	... Leistung	5.07	.82	.64	.61	.73	.06	.27	-.04
Bw22	... Ehrgeiz	4.61	1.12	.67	.62	.68	.16	.08	.35
Bw21	... Geld	4.51	1.11	.50	.52	.58	-.09	-.10	.41
Bw17	... Autorität und Durchsetzungsvermögen	4.24	1.16	.48	.32	.55	.12	.07	.00
Bw16	... Anerkennung	5.18	.86	.40	.24	.40	.19	.19	.09
Bw23	... Abwechslung	4.58	1.06	.69	.69	.76	.06	.31	
Bw27	... Kreativität und Innovationsfreude	4.92	1.05	.60	.58	.11	.74	.13	-.08
Bw25	... Offenheit für Neues	5.09	.92	.52	.44	.02	.64	.15	-.10
Bw24	... Selbstverwirklichung	4.39	1.27	.69	.61	.30	.62	.03	.37
Bw26	... Selbstbestimmung	4.80	.99	.63	.46	.21	.60	.16	.16
Bw15	... meine eigenen Interessen verfolgen	3.95	1.13	.49	.40	.28	.42	-.09	.37
Bw2	... offene Kommunikation und Transparenz	5.51	.70	.57	.48	.11	.07	.68	.05
Bw1	... Vertrauen	5.39	.77	.48	.34	.08	.08	.57	.09
Bw4	... Gerechtigkeit	5.41	.79	.47	.35	.12	.03	.56	.13
Bw11	... Respekt und Wertschätzung	5.46	.72	.42	.32	.17	.10	.49	.20
Bw3	... Verantwortung	5.37	.79	.42	.34	.36	.14	.43	-.11
Bw8	... das Wohl der Anderen fördern	4.46	1.02	.36	.33	.01	.22	.40	.35
Bw10	... finanzielle Sicherheit	4.90	.95	.43	.39	.28	-.10	.15	.53
Bw9	... soziale bzw. familiäre Sicherheit	4.47	1.16	.42	.38	-.02	.01	.36	.50
Bw5	... Harmonie	4.46	1.07	.34	.33	.00	-.00	.28	.50
Bw12	... Traditionen*	2.78	1.34		.10	.06	.15	.01	.28

Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:

1. die Eigenwerte der ersten sieben Faktoren betragen: 5.67 (1), 2.37 (2), 2.11 (3), 1.88 (4), 1.40 (5), 1.02 (6), .88 (7)
2. die vierfaktorielle Lösung erklärt 43.09 % und die fünffaktorielle Lösung 46.32% der Itemgesamtvarianz.

Fortsetzung Tabelle C.20

	1. Faktor Beruf Egozentrische Werte	2. Faktor Beruf Universelle Werte	3. Faktor Beruf Selbst- bestimmungs- werte	4. Faktor Beruf Traditions- werte
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)	.80	.71	.83	.58
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)	.79	.69	.73	.53
Split-Half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)	.79	.69	.73	.47

* Item Bw12 wird infolge Ladung <.40 nicht im Faktor Traditionswerte berücksichtigt

Tabelle C.21: Variablenbildung der Faktoren „Egozentrische Werte“, „Universelle Werte“, „Selbstbestimmungswerte“ und „Traditionswerte“ differenziert nach privatem und beruflichem Kontext.

Egozentrische Werte	Privater Kontext (α)=.85	Beruflicher Kontext (α)=.80
	Leistung	Erfolg
	Erfolg	Leistung
	Ehrgeiz	Ehrgeiz
	Geld	Geld
	Autorität und Durchsetzungsvermögen	Autorität und Durchsetzungsvermögen
	Anerkennung	Anerkennung
Universelle Werte	Privater Kontext (α)=.73	Beruflicher Kontext (α)=.71
	Verantwortung	offene Kommunikation und Transparenz
	offene Kommunikation und Transparenz	Vertrauen
	Vertrauen	Gerechtigkeit
	das Wohl der Anderen fördern	Respekt und Wertschätzung
	Gerechtigkeit	Verantwortung
	Respekt und Wertschätzung	das Wohl der Anderen fördern
Selbst- bestimmungswerte	Privater Kontext (α)=.79	Beruflicher Kontext (α)=.83
	Selbstbestimmung	Abwechslung
	Selbstverwirklichung	Kreativität und Innovationsfreude
	Offenheit für Neues	Offenheit für Neues
	Abwechslung	Selbstverwirklichung
	Kreativität und Innovationsfreude	Selbstbestimmung
	meine eigenen Interessen verfolgen	meine eigenen Interessen verfolgen
Traditionswerte	Privater Kontext (α)=.70	Beruflicher Kontext (α)=.58
	soziale bzw. familiäre Sicherheit	finanzielle Sicherheit
	Harmonie	soziale bzw. familiäre Sicherheit
	finanzielle Sicherheit	Harmonie

Tabelle C.22: Variablenübersicht zum Verhalten.

Item	Itemwortlaut	<i>AM</i>	<i>SD</i>	r_{it}	h^2	l_1	l_2
Verhalten 6	Ich mache „Dienst nach Vorschrift“.	5.14	1.17	.38	.55	.63	-.38
Verhalten 4	Ich arbeite deutlich mehr als in meinem Arbeitsvertrag gefordert.	4.14	1.54	.42	.33	.58	-.01
Verhalten 5	Ich unterstütze meine Kollegen.	5.23	.84	.35	.21	.46	.08
Verhalten 1	Ich mache oft Verbesserungsvorschläge.	4.12	1.24	.27	.23	.42	.23
Verhalten 2	Ich suche in Tageszeitungen oder im Internet nach Stellenanzeigen.	2.65	1.78	.24	.30	.01	.55
Verhalten 3	Ich kritisiere mein Unternehmen schon mal öffentlich.	2.13	1.26	.24	.19	.05	.43
Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:							
3. die Eigenwerte der ersten drei Faktoren betragen: 1.76 (1), 1.39 (2), .82 (3)							
4. die einfaktorielle Lösung erklärt 29.43 % der Itemgesamtvarianz auf, die zweifaktorielle Lösung 52.58%, während die dreifaktorielle Lösung 66.16% der Itemgesamtvarianz aufklärt.							
		Faktor Arbeitsengagement*			Faktor unternehmens- schädigendes Verhalten*		
Interne Konsistenz der Skalen (alpha)		.56			.36		
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (<i>r</i>)		.50			.38		
Split-Half Reliabilität nach Guttman (<i>r</i>)		.48			.37		

*Infolge unbefriedigender Reliabilitätskennwerte wird auf die Bildung aggregierter Variablen verzichtet.

Tabelle C.23: Variablenübersicht zum Faktor „Soziale Erwünschtheit“.

Item	Itemwortlaut	<i>AM</i>	<i>SD</i>	r_{ii}	h^2	l_1
Se12	Im Streit bleibe ich stets sachlich und objektiv.	.47	.50	.40	.28	.53
Se11	Ich bleibe immer freundlich und zuvorkommend anderen Leuten gegenüber. auch wenn ich selbst gestresst bin.	.66	.48	.40	.25	.50
Se4	Meine Wut oder schlechte Laune lasse ich hin und wieder an unschuldigen oder schwächeren Leuten aus.	.37	.48	.37	.23	.48
Se1	Eigene Fehler gebe ich stets offen zu und ertrage gelassen etwaige negative Konsequenzen.	.77	.42	.39	.22	.47
Se6	In einem Gespräch lasse ich den Anderen stets ausreden und höre ihm aufmerksam zu.	.62	.49	.32	.17	.41
Se2	Im Straßenverkehr nehme ich stets Rücksicht auf die anderen Verkehrsteilnehmer.	.72	.45	.34	.15	.39
Se5	Ich habe schon einmal jemanden ausgenutzt oder übers Ohr gehauen.	.31	.47	.30	.12	.35
Se3	Ich akzeptiere alle anderen Meinungen. auch wenn sie mit meiner eigenen nicht übereinstimmen.	.67	.47	.26	.12	.34
Se9	Ich lästere gelegentlich über andere hinter deren Rücken.	.72	.45	.22	.07	.27
Se7	Ich zögere niemals. jemandem in einer Notlage beizustehen.	.73	.44	.23	.07	.26
Se10	Ich würde niemals auf Kosten der Allgemeinheit leben.	.75	.44	.23	.07	.26
Se13	Ich habe schon einmal geliehene Sachen nicht zurückgegeben.	.38	.49	.25	.07	.26
Se14	Ich ernähre mich stets gesund.	.23	.42	.23	.07	.26
Se8	Wenn ich etwas versprochen habe. halte ich es ohne Wenn und Aber.	.84	.37	.14	.03	.16
Weitere Maße zur Beurteilung der Faktorenanalyse und der ausgewählten Faktoren:						
1. die Eigenwerte der ersten sechs Faktoren betragen: 2.73 (1), 1.40 (2), 1.25 (3), 1.19 (4), 1.14 (5), .98 (6)						
2. die einfaktorielle Lösung erklärt 13.63 % der Itemgesamtvarianz auf.						
		Faktor soziale Erwünschtheit				
Interne Konsistenz der Skalen (α)		.67				
Split-Half Reliabilität nach Spearman Brown (r)		.68				
Split-Half Reliabilität nach Guttman (r)		.68				

ANHANG D: Tabellen der Zusammenhangs- und Vergleichsanalysen

1	Vignettenstudie	D-2
2	Interviewstudie	D-13
3	Fragebogenstudie.....	D-18

1 Vignettenstudie

Tabelle D.1: Übersicht Merkmale der Gesamtstichprobe.

Variablen	AM	SD	MD	MO	MIN	MAX
Alter (in Jahren) (N=154)	23.58	2.64	23.00	22	19	36
Berufserfahrung (N=153, fehlend 1)	2.82	1.05	3.00	2.00	1.00	6.00
Führungserfahrung (N=154)	1.92	1.05	2.00	1.00	1.00	5.00
Einkommen (N=150, fehlend 4)	2.85	1.13	3.00	3.00	1.00	5.00
Geschlecht (N=154, fehlend=1)	Männlich			Weiblich		
Häufigkeit (Prozent)	61 (39,6%)			92 (59,7%)		
Höchster Bildungsabschluss N= 154, fehlend=1	Haupt- schule	Realschule	Abitur	Fachhoch- schule	Universität	
Häufigkeit (Prozent)	2 (1,3%)	0	140 (90,9%)	6 (3,9%)	5 (3,2%)	
Erwerbstätigkeit N=154, fehlend=1	ja			nein		
Häufigkeit (Prozent)	49 (31,8%)			104 (67,5%)		
Unternehmens-größe (N=154)	weniger als 20	20-100 MA*	101-500 MA	501 bis 5000 MA	mehr als 5000 MA	derzeit kein Arbeits- ver- hältnis
Häufigkeit (Prozent)	10 (6,5%)	12 (7,8%)	5 (3,2%)	7 (4,5%)	10 (6,5%)	106 (68,8%)
Unternehmens-größe (N=154)	selbstständig					
Häufigkeit (Prozent)	4 (2,6)					
Branche (N=256)	keine Angabe	Bildung & Wissen- schaft	Bau	Land- wirtschaft	Dienst- leistung	
Häufigkeit (Prozent)	105 (68,2%)	12 (7,8%)	1 (0,6%)	2 (1,3%)	9 (5,8%)	
Branche	Handwerk	öffentlicher Dienst	Handel	Grund- stücks- u. Wohnungs- wesen	Sonstiges	
Häufigkeit (Prozent)	4 (2,8%)	2 (1,3%)	3 (1,9%)	2 (1,3%)	14 (9,1%)	

* Mitarbeiter (MA)

Tabelle D.1.1: Verteilung der Versuchsteilnehmer auf die Vignettenvarianten (N=154)

Vignettenvariante	n	Prozent
Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	37	24
Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	38	24,7
Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	26,6
Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	38	24,7

Tabelle D.2: Übersicht Variablenbildung.

Variablen (Faktoren)	Items	Cronbach's Alpha (bzw. r)
Organisationale Gerechtigkeit	distributiv1, distributiv2, prozedural1, prozedural2, interaktional1, interaktional2	.91
Verteilungsgerechtigkeit	distributiv1, distributiv2	.83
Verfahrensgerechtigkeit	prozedural1, prozedural2	.89
Interaktionsgerechtigkeit	interaktional1, interaktional2	.80
Bezahlung	bezahl1, bezahl2, bezahl4, bezahl5	.97
negative erlebte Emotionen	emo_neg1- emo_neg5	.87
ambivalent erlebte Emotionen	emo_ambi 1- emo_ambi 5	.80
positive erlebte Emotionen	emo_pos1- emo_pos5	.88
Engagementbereitschaft (Eigeninitiative)	engaunter1, engaunter2, engaunter3, engaunter4, engaunter6, engaunter7	.87
Engagementbereitschaft (Arbeitsqualität)	engaaplatz1, engaaplatz6, engaaplatz7, engaaplatz8	.91
Engagementbereitschaft (freiwillige Mehrarbeit)	engaaplatz2, engaaplatz3, engaaplatz4	.87
Engagementbereitschaft (Informationen)	engaunter10, engaunter11	.86
Schädigungsabsicht	schädaplatz1 –schädaplatz6- schädaplatz8, schädaplatz9, schädunter3, schädunter5 - schädunter8	.90
Fluktuationsabsicht	schädaplatz 4, schädaplatz 10	.90
soziale Erwünschtheit	Se1-se14	.58

Tabelle D.3: Deskriptive Befunde der Variablen (N=154).

Variablen	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>MD</i>	<i>MO</i>	<i>SD</i>	<i>SCH</i>	<i>EX</i>	<i>R</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>
Organisationale Gerechtigkeit	152	2.96	2.83	2.33	1.07	.53	-.32	5	1.00	6.00
Verteilungs- gerechtigkeit	151	2.80	2.50	2.00	1.15	.51	-.57	5	1.00	6.00
Verfahrens- gerechtigkeit	152	2.79	2.50	2.00	1.25	.59	-.30	5	1.00	6.00
Interaktions- gerechtigkeit	152	3.29	3.00	3.00	1.20	.19	-.68	5	1.00	6.00
Bezahlung	153	3.02	2.50	1.00	1.50	.41	-1.06	5	1.00	6.00
negative erlebte Emotionen	152	4.16	4.20	5.00	1.11	-.67	.33	5	1.00	6.00
ambivalent erlebte Emotionen	152	2.72	2.60	3.00	1.05	.36	-.36	5	1.00	6.00
positive erlebte Emotionen	152	1.84	1.60	1.00	.93	1.72	3.65	5	1.00	6.00
Engagement- bereitschaft Unternehmen (Eigeninitiative)	154	4.29	4.33	4.00	.90	-.74	1.17	5	1.00	6.00
Engagement- bereitschaft Arbeitsplatz (Arbeitsqualität)	153	4.65	5.00	5.50	1.13	-.93	.10	5	1.25	6.00
Engagement- bereitschaft Arbeitsplatz (freiwillige Mehrarbeit)	152	3.11	3.00	2.33	1.11	.13	-.71	5	1.00	5.67
Engagement- bereitschaft Unternehmen (Informationen)	153	4.36	4.50	4.50	1.13	-.61	.19	5	1.00	6.00
Schädigungs- absicht	153	2.44	2.40	2.80	.76	.52	-.10	5	1.00	4.93
Fluktuations- absicht	152	3.99	4.00	5.00	1.31	-.34	-.67	5	1.00	6.00
soziale Erwünschtheit	152	.44	.50	.25	.32	.27	-1.04	1	0	1

Tabelle D.4: Vergleichsanalysen der wahrgenommenen Bezahlung in Abhängigkeit von der Bezahlungsmanipulation (N=154) mittels *t*-Test für unabhängige Stichproben: Überprüfung der Manipulation der unabhängigen Variable Bezahlung.

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>T</i>	<i>d</i>
Wahrgenommene Bezahlung (Bezahlung hoch)	4.07	1.24	12.22**	1.98
Wahrgenommene Bezahlung (Bezahlung niedrig)	1.96	.86		

** $p < .01$

Tabelle D.5: Vergleichsanalysen der wahrgenommenen Verfahrensgerechtigkeit in Abhängigkeit von der Manipulation der Verfahrensgerechtigkeit (N=154) mittels *t*-Test für unabhängige Stichproben: Überprüfung der Manipulation der unabhängigen Variable Verfahrensgerechtigkeit.

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>T</i>	<i>d</i>
Wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit hoch)	3.29	1.29	5.18**	.86
Wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit niedrig)	2.31	1.01		

** $p < .01$

Tabelle D.6: Mittelwerte (*M*) und Standardabweichungen (*SD*) der Variablen für die Gesamtstichprobe (N=154) und die Gruppen Bezahlung „niedrig“ (n= 74) und „Bezahlung hoch“ (n=75).

Variablen	Gesamtstichprobe (N=154)		„Bezahlung niedrig“ (n= 74)		„Bezahlung hoch“ (n=75)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Organisationale Gerechtigkeit**	2.96	1.07	2.44	.82	3.49	1.04
Verteilungs-gerechtigkeit**	2.80	1.15	2.09	.79	3.49	1.02
Verfahrens-gerechtigkeit**	2.79	1.25	2.28	1.00	3.29	1.30
Interaktions-gerechtigkeit**	3.29	1.20	2.88	1.10	3.71	1.18
negative erlebte Emotionen**	3.02	1.50	4.56	.87	3.79	1.21
ambivalent erlebte Emotionen*	4.16	1.11	2.96	1.03	2.54	1.02
positive erlebte Emotionen**	2.72	1.05	1.47	.57	2.19	1.08
Engagement-bereitschaft (Eigeninitiative)**	4.29	.90	4.17	.93	4.45	.75
Engagement-bereitschaft (Arbeitsqualität)**	4.65	1.13	4.34	1.30	4.89	.86
Engagement-bereitschaft (freiwillige Mehrarbeit)**	3.11	1.11	2.89	1.14	3.36	1.05
Engagement-bereitschaft (Informationen)	4.36	1.13	4.22	1.23	4.54	.91
Engagement-bereitschaft (Image)**	3.89	1.31	3.54	1.37	4.25	1.04
Schädigungsabsicht**	2.44	.76	2.64	.86	2.27	.57
Fluktuationsabsicht**	3.99	1.31	4.30	1.28	3.64	1.25

** Die Mittelwertsdifferenz ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Mittelwertsdifferenz ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle D.7: Haupteffekte Bezahlung (zweifaktorielle Varianzanalyse, N=154).

unabhängige Variable	abhängige Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_{partiell}	Effektstärke (Bortz & Döring, 2006)
Bezahlung	Verteilungs-gerechtigkeit (Bezahlung hoch)	3.49	1.02	92.23	.00	.39	groß
	Verteilungs-gerechtigkeit (Bezahlung niedrig)	2.09	.79				
	Verfahrens-gerechtigkeit (Bezahlung hoch)	3.29	1.30	38.95	.00	.21	groß
	Verfahrens-gerechtigkeit (Bezahlung niedrig)	2.28	1.00				
	Interaktions-gerechtigkeit (Bezahlung hoch)	3.71	1.18	22.37	.00	.13	mittel
	Interaktions-gerechtigkeit (Bezahlung niedrig)	2.88	1.10				
	Organisationale Gerechtigkeit (Bezahlung hoch)	3.49	1.04	59.07	.00	.29	groß
	Organisationale Gerechtigkeit (Bezahlung niedrig)	2.41	.82				
	Bezahlung (Bezahlung hoch)	4.02	1.22	136.18	.00	.48	groß
	Bezahlung (Bezahlung niedrig)	1.99	.86				
	negative erlebte Emotionen (Bezahlung hoch)	3.79	1.21	22.55	.00	.14	mittel
	negative erlebte Emotionen (Bezahlung niedrig)	4.56	.87				
	ambivalent erlebte Emotionen (Bezahlung hoch)	2.54	1.02	6.52	.01	.04	klein
	ambivalent erlebte Emotionen (Bezahlung niedrig)	2.96	1.03				
	positive erlebte Emotionen (Bezahlung hoch)	2.19	1.08	28.83	.00	.17	mittel
	positive erlebte Emotionen (Bezahlung niedrig)	1.47	.57				
	Engagement-bereitschaft Eigeninitiative (Bezahlung hoch)	4.45	.75	4.11	.04	.03	klein
	Engagement-bereitschaft Eigeninitiative (Bezahlung niedrig)	4.17	.93				

Fortsetzung Tabelle D.7

unabhängige Variable	abhängige Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_{partiell}	Effektstärke (Bortz & Döring, 2006)
Bezahlung	Engagement-bereitschaft Arbeitsqualität (Bezahlung hoch)	4.89	.86	9.18	.00	.06	klein
	Engagement-bereitschaft Arbeitsqualität (Bezahlung niedrig)	4.35	1.30				
	Engagement-bereitschaft freiwillige Mehrarbeit (Bezahlung hoch)	3.36	1.05	6.84	.01	.05	klein
	Engagement-bereitschaft freiwillige Mehrarbeit (Bezahlung niedrig)	2.89	1.14				
	Engagement-bereitschaft Image (Bezahlung hoch)	4.25	1.04	13.65	.00	.09	klein
	Engagement-bereitschaft Image (Bezahlung niedrig)	3.54	1.37				
	Schädigungsabsicht (Bezahlung hoch)	2.27	.57	9.32	.00	.06	klein
	Schädigungsabsicht (Bezahlung niedrig)	2.64	.86				
	Fluktuationsabsicht (Bezahlung hoch)	3.64	1.25	10.35	.00	.07	klein
	Fluktuationsabsicht (Bezahlung niedrig)	4.30	1.28				

Tabelle D.8: Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen für die Gesamtstichprobe (N=154) und die Gruppen „Verfahrensgerechtigkeit niedrig“ (n=78) und „Verfahrensgerechtigkeit hoch“ (n=71).

Variablen	Gesamtstichprobe (N=154)		„Verfahrens- gerechtigkeit niedrig“ (n= 78)		„Verfahrens- gerechtigkeit hoch“ (n=71)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Organisationale Gerechtigkeit**	2.96	1.07	2.67	1.18	3.27	.91
Verteilungs- gerechtigkeit**	2.80	1.15	2.67	1.06	2.93	1.24
Verfahrens- gerechtigkeit**	2.79	1.25	2.31	1.01	3.30	1.32
Interaktions- gerechtigkeit**	3.29	1.20	3.05	1.08	3.57	1.29
negative erlebte Emotionen*	3.02	1.50	4.39	.87	3.93	1.31
ambivalent erlebte Emotionen	4.16	1.11	2.79	1.06	2.70	1.02
positive erlebte Emotionen*	2.72	1.05	1.67	.68	2.01	1.13

Fortsetzung Tabelle D.8

Variablen	Gesamtstichprobe (N=154)		„Verfahrensgerechtigkeit niedrig“ (n= 78)		„Verfahrensgerechtigkeit hoch“ (n=71)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Engagement-bereitschaft (Eigeninitiative)	4.29	.90	4.25	.95	4.38	.73
Engagement-bereitschaft (Arbeitsqualität)	4.65	1.13	4.55	1.12	4.70	1.14
Engagement-bereitschaft (freiwillige Mehrarbeit)	3.11	1.11	3.12	1.19	3.13	1.04
Engagement-bereitschaft (Informationen)	4.36	1.13	4.30	1.11	4.47	1.06
Engagement-bereitschaft (Image)*	3.89	1.31	3.69	1.40	4.13	1.06
Schädigungsabsicht	2.44	.76	2.42	.75	2.48	.76
Schädigungsabsicht	3.99	1.31	4.08	1.30	3.85	1.30

** Die Mittelwertsdifferenz ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Mittelwertsdifferenz ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle D.9: Haupteffekte Verfahrensgerechtigkeit (zweifaktorielle Varianzanalyse, N=154).

unabhängige Variable	abhängige Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_{partiell}	Effektstärke (Bortz & Döring, 2006)
Verfahrensgerechtigkeit	Verteilungsgerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit hoch)	2.93	1.24	4.93	.03	.03	klein
	Verteilungsgerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit niedrig)	2.67	1.06				
	Verfahrensgerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit hoch) ¹	3.30	1.32	36.95	.00	.20	groß
	Verfahrensgerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit niedrig) ¹	2.31	1.01				
	Interaktionsgerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit hoch)	3.57	1.29	9.61	.00	.06	klein
	Interaktionsgerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit niedrig)	3.05	1.08				

Fortsetzung Tabelle D.9

unabhängige Variable	abhängige Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_{partiell}	Effektstärke (Bortz & Döring, 2006)
Verfahrensgerechtigkeit	Organisationale Gerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit hoch)	3.27	1.18	19.65	.00	.12	mittel
	Organisationale Gerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit niedrig)	2.68	.91				
	negative erlebte Emotionen (Verfahrensgerechtigkeit hoch)	3.93	1.31	8.86	.00	.06	klein
	negative erlebte Emotionen (Verfahrensgerechtigkeit niedrig)	4.39	.87				
	positive erlebte Emotionen (Verfahrensgerechtigkeit hoch)	2.01	1.13	7.18	.01	.05	klein
	positive erlebte Emotionen (Verfahrensgerechtigkeit niedrig)	1.67	.68				
	Engagementbereitschaft Image (Verfahrensgerechtigkeit hoch)	4.13	1.06	5.74	.02	.04	klein
	Engagementbereitschaft Image (Verfahrensgerechtigkeit niedrig)	3.69	1.40				

¹ Hinweis auf gelungene Manipulation der unabhängigen Variablen Verfahrensgerechtigkeit

Tabelle D.10: Wechselwirkungen der unabhängigen Variablen Verfahrensgerechtigkeit und Bezahlung (zweifaktorielle Varianzanalyse, N=154).

unabhängige Variablen	Variable	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_{partiell}	Effektstärke (Bortz & Döring, 2006)
Verfahrensgerechtigkeit * Bezahlung	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	5.32	.02	.04	klein

Tabelle D.11: Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen für die Vignettenvarianten.

Variable	Vignette	N	M	SD
organisationale Gerechtigkeit	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	3.93	1.11
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	2.66	.87
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	3.13	.83
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	2.17	.70
	Gesamt	149	2.96	1.08
Bezahlung	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	4.06	1.17
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	2.06	.94
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	3.99	1.28
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	1.92	.78
	Gesamt	149	3.01	1.47
negativ erlebte Emotionen	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	3.45	1.47
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	4.37	.96
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	4.07	.86
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	4.75	.73
	Gesamt	149	4.17	1.12
ambivalent erlebte Emotionen	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	2.42	1.04
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	2.95	.95
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	2.63	1.00
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	2.96	1.12
	Gesamt	149	2.75	1.04
positiv erlebte Emotionen	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	2.52	1.33
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	1.54	.63
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	1.91	.73
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	1.41	.50
	Gesamt	149	1.83	.93
Engagement- bereitschaft Eigeninitiative	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	4.33	.72
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	4.40	.76
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	4.53	.78
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	3.94	1.03
	Gesamt	149	4.31	.85

Fortsetzung Tabelle D.11

Variable	Vignette	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Engagement- bereitschaft Arbeitsqualität	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	5.04	.63
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	4.40	1.40
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	4.76	1.00
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	4.32	1.22
	Gesamt	149	4.62	1.13
Engagement- bereitschaft freiwillige Mehrarbeit	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	3.28	.98
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	2.99	1.08
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	3.43	1.11
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	2.78	1.20
	Gesamt	149	3.13	1.11
Engagement- bereitschaft Informationen	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	4.62	.76
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	4.34	1.27
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	4.48	1.02
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	4.11	1.19
	Gesamt	149	4.38	1.09
Engagement- bereitschaft Image	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	4.38	.82
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	3.90	1.20
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	4.15	1.20
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	3.19	1.45
	Gesamt	149	3.90	1.26
Schädigungs- absicht	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	2.31	.58
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	2.64	.88
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	2.23	.57
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	2.64	.86
	Gesamt	149	2.45	.75
Fluktuations- absicht	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung hoch	34	3.50	1.23
	Verfahrensgerechtigkeit hoch/ Bezahlung niedrig	37	4.16	1.30
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung hoch	41	3.76	1.27
	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/ Bezahlung niedrig	37	4.43	1.26
	Gesamt	149	3.97	1.30

Tabelle D.12.1: Kompensationswirkungen: Übersicht zu signifikanten Mittelwertsunterschieden zwischen den Vignettenvarianten (einfaktorielle Varianzanalyse mit Bonferroni-Prozedur).

Abhängige Variable	(I) Vignette Vignettenvariante	(J) Vignette Vignettenvariante	Mittlere Differenz (I-J)	<i>p</i>	<i>d</i>
Organisationale Gerechtigkeit	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung hoch	-.96*	.00	1.25
Bezahlung	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung hoch	-2.08*	.00	1.95
Negativ erlebte Emotionen	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung hoch	.68*	.02	.85
Engagementbereitschaft Eigeninitiative	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig	Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung hoch	-.59*	.01	.19

Tabelle D.12.2: Ergebnisse der Varianzanalyse für die Vignettenvarianten.

Variable	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_{partiell}	Effektstärke (Bortz & Döring, 2006)
organisationale Gerechtigkeit	25.43	.00	.35	groß
Verteilungsgerechtigkeit	31.91	.00	.40	groß
Verfahrensgerechtigkeit	24.33	.00	.34	groß
Interaktionsgerechtigkeit	10.38	.00	.18	mittel
Bezahlung	45.59	.00	.49	groß
negative erlebte Emotionen	10.10	.00	.17	mittel
positive erlebte Emotionen	12.39	.00	.20	mittel
Engagementbereitschaft Eigeninitiative	3.64	.01	.07	klein
Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	3.66	.01	.07	klein
Engagementbereitschaft Freiwillige Mehrarbeit	2.69	.05	.05	klein
Engagementbereitschaft Image	5.89	.00	.11	mittel
Schädigungsabsicht	3.27	.02	.06	klein
Fluktuationsabsicht	3.95	.01	.07	klein

2 Interviewstudie

Tabelle D.13.1: Übersicht Merkmale der Stichprobe zur Interviewstudie (N=10).

Variablen	<i>AM</i>	<i>SD</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	
Alter (in Jahren)	41.70	8.30	32	62	
Berufserfahrung	4.80	.42	4	5	
Führungserfahrung	3.10	1.10	2	5	
Einkommen	4.00	.47	3	5	
Personalabbau	2.20	1.32	1	4	
Gewinnentwicklung	3.80	1.03	3	6	
Unternehmen					
Betroffenheit Finanzkrise	3.00	1.33	1	6	
Geschlecht	Männlich		Weiblich		
Häufigkeit (Prozent)	5 (50%)		5 (50%)		
Familienstand	verheiratet		geschieden	ledig	
Häufigkeit (Prozent)	8 (80%)		1 (10%)	1 (10%)	
Kinder	keine		1-3		
Häufigkeit (Prozent)	1 (10%)		9 (90%)		
Höchster Bildungsabschluss	Realschule	Abitur	Fachhochschule	Universität	
Häufigkeit (Prozent)	1 (10%)	4 (40%)	1 (10%)	4 (40%)	
Erwerbstätigkeit	ja		nein		
Häufigkeit (Prozent)	10 (100%)		0 (0%)		
	Angestellte	selbstständig			
	9 (90%)	1 (10%)			
Unternehmensgröße	20-100 MA*	101-500 MA*	501 bis 5000 MA*	mehr als 5000 MA*	Selbstständig
Häufigkeit (Prozent)	1 (10%)	2 (20%)	1 (10%)	5 (50%)	1 (10%)
Berufe:	Branchen:				
Betriebswirtin	Grundstücks/Wohnungswesen				
Trainerin, Bankkauffrau	Bildungswesen				
Versuchingenieur	Fahrzeugbau				
Dipl. Technikübersetzerin	Automobilindustrie				
Sparkassenbetriebswirtin	Kreditgewerbe				
Verkaufsmanagerin	Werbung/Medien				
Projektleiter Softwareentwicklung	IT-Dienstleistung				
Entwicklungsingenieur	Automobilindustrie				
Dipl.-Ing. Elektrotechnik	Automobilzulieferer				
Speditionskaufmann	Speditionsdienstleistung				

* Mitarbeiter (MA)

Tabelle D.13.2: Persönlich wichtige Werte im beruflichen Kontext.

Werte	Häufigkeit (Prozent)
Universalistische Werte	
Universalismus	100
Gerechtigkeit	40
Interaktionsgerechtigkeit	80
gute Rahmenbedingungen/ gutes Umfeld	20
Interesse an Menschen	10
Prosozialität	80
Vertrauen (Ehrlichkeit, Offenheit, Loyalität, Zuverlässigkeit, Integrität, Geradlinigkeit, Transparenz, Authentizität)	80
Egozentrische Werte	
Macht (soziale Anerkennung)	30
Leistung	50
Ehrgeiz	10
Bezahlung/Einkommen	30
Erfolg	10
Führungskompetenz	10
gutes Gewissen	10
Dinge vollenden	10
Hedonismus (Zufriedenheit & Freude an der Arbeit, Passung Anforderungen & Fähigkeiten)	20
Selbstbestimmungswerte	
Selbstbestimmung	40
Freiheit	10
Akzeptanz der eigenen Rollen	10
Innovationsfreude	10
Kreativität	10
Engagement	10
Stimulation	30
Abwechslung	10
Interesse an Arbeit/Aufgaben	10
Selbstverwirklichung	10
Selbstoptimierung/Persönliche Entwicklung	20
Traditionswerte	
Sicherheit (gute Zusammenarbeit/Teamplay, familiäre Sicherheit)	10
Tradition (Familie, Einklang von Familie & Beruf)	20

Tabelle D.13.3: Persönlich wichtige Werte im privaten Kontext.

Werte	Häufigkeit (Prozent)
Universalistische Werte	
Universalismus	60
Familienleben in Einklang/Harmonie	50
Respekt	40
Toleranz	10
Prosozialität	40
Verantwortung für Familie, Freunde	20
Vertrauen (Ehrlichkeit, Offenheit, Zuverlässigkeit)	40
Egozentrische Werte	
Macht	0
Leistung	0
Hedonismus	50
Spaß	10
Lust am Leben	10

Fortsetzung Tabelle D.13.3

Werte	Häufigkeit (Prozent)
Egozentrische Werte	
Zufriedenheit/Wohlbefinden	30
Zeit für Familie/Freizeit	20
Selbstbestimmungswerte	
Selbstbestimmung (eigenes Leben neben Rollen in Familie/Beruf; Freiheit, Innovation)	30
Stimulation (Traum von Veränderung)	10
Traditionswerte	
Sicherheit	80
Gesundheit	20
soziale Sicherheit, Geborgenheit	20
finanzielle Sicherheit	40
gegenseitige Rücksichtnahme	10
familiäre Sicherheit, Wohlergehen Familie	10
Tradition	50
Zusammenhalt	10
Familie, Freunde	40
Höflichkeit	10
Beständigkeit	10

Tabelle D.13.4: Unternehmenswerte.

Werte	Häufigkeit (Prozent)
Universalistische Werte	
Universalismus	10
gute Rahmenbedingungen	10
Freiheit von Diskriminierung	10
Umweltbewusstsein	10
Prosozialität	50
Teamgeist/Teamplay, gegenseitige Unterstützung	20
soziale Verantwortung für Mitarbeiter und Region	10
Kommunikation	10
Zuverlässigkeit	10
Egozentrische Werte	
Macht (Durchsetzungsvermögen, Arbeitgeberattraktivität, Image, soziale Anerkennung)	20
Leistung	90
Wettbewerbsfähigkeit, gute Marktposition, Wettbewerbsvorteil	30
Gewinn/ Gewinnmaximierung/Gewinnorientierung/Volumen	90
Erfolg	20
hohe (Arbeits-)Qualität	20
hohe Quantität	10
Wissenstransfer	10
Effektivität, Zielorientierung	30
Hedonismus (Mitarbeiterzufriedenheit, Work-Life-Balance)	30
Selbstbestimmungswerte	
Selbstbestimmung	30
mitarbeiterfreundlich	20
Engagement	10
Stimulation	10
dynamisch sein	10
Offenheit für neue Ideen, Innovationsfreude	10

Fortsetzung Tabelle D.13.4

Werte	Häufigkeit (Prozent)
Traditionswerte	
Sicherheit (Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitssicherheit & Produktreife)	40
Tradition (Dienstleistung, Bewahrung von Traditionen, familienfreundlich)	20

Tabelle D.13.5: Werte Anderer im beruflichen Kontext.

Werte	Häufigkeit (Prozent)
Universalistische Werte	
Universalismus	10
Respekt	10
Prosozialität	0
Egozentrische Werte	
Macht	80
Meinung der Mitarbeiter anerkennen	10
Rücksichtslosigkeit	20
Gier/Geiz	10
Karriere/Macht	30
Ehrgeiz	10
Autorität	10
soziale Anerkennung	30
Lebensstandard erhöhen	10
Leistung	90
fachliche und soziale Kompetenz	20
schneller Aufstieg	10
Gewinn/ Gewinnmaximierung/Geld verdienen, gute Bezahlung	70
Erfolg	30
Hedonismus	20
Spaß	30
Work-Life-Balance: Familie bekommt wieder mehr Stimme	20
Spiel der Firma mitspielen	10
Selbstbestimmungswerte	
Selbstbestimmung	20
Träume erfüllen können	10
Freiheit: Leute gehen wieder mehr auf die Straße (Meinung)	10
Stimulation	10
Abwechslung	10
Traditionswerte	
Sicherheit	40
Lebensstandard erhalten, Status quo	20
Mangel an Alternativen	10
Arbeitsplatzsicherheit	30
Tradition	0

Tabelle D.13.6: Interviewstudie: Deskriptive Befunde der Variablen (N=10).

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>R</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	<i>SCH</i>	<i>EX</i>
Arbeitszufriedenheit	8.80	.92	3.00	7.00	10.00	-.60	.40
Bezahlung	8.10	1.73	5.00	5.00	10.00	-.51	-.60
Engagement	8.05	1.07	4.00	6.00	10.00	-.16	1.44
Vertrauen	7.90	1.92	7.00	3.00	10.00	-2.09	5.48
Verantwortung	7.70	1.34	4.00	5.00	9.00	-1.06	.46
Gerechtigkeit	7.70	1.89	5.00	5.00	10.00	-.33	-1.31
Selbstverwirklichung	7.30	2.21	6.00	4.00	10.00	-.17	-1.61
Selbstoptimierung	7.25	1.99	6.00	3.00	9.00	-1.28	1.00
vollständige Aufgaben	7.00	1.63	4.00	5.00	9.00	-.19	-1.76
Identifikation	6.90	2.03	6.00	4.00	10.00	.17	-1.34
Handlungsspielraum/ Autonomie	6.90	2.13	6.00	4.00	10.00	.42	-1.15
Eigeninteressen	6.90	1.91	6.00	4.00	10.00	-.18	-.17
das Wohlergehen der Anderen	6.00	1.94	6.00	3.00	9.00	.11	-1.07

3 Fragebogenstudie

Tabelle D.14: Übersicht demographische Merkmale der Gesamtstichprobe (N=205).

Variablen	<i>AM</i>	<i>SD</i>	<i>MD</i>	<i>MO</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	
Alter (in Jahren)	35.02	8.81	33.00	28	18	61	
Berufserfahrung (fehlend 1)	4.28	1.35	4.00	5.00	1.00	6.00	
Führungserfahrung (fehlend 1)	2.81	1.32	3.00	2.00	1.00	6.00	
Einkommen (fehlend 1)	3.42	1.24	3.00	3.00	1.00	6.00	
Betriebszugehörigkeit (fehlend 15)	7.63	7.49	5.00	1.00	0	44	
Personalabbau	1.59	1.32	1.00	1.00	1.00	6.00	
Gewinnentwicklung (fehlend 3)	2.90	1.54	3.00	1.00	1.00	6.00	
Finanzkrise (fehlend 2)	2.24	1.31	2.00	1.00	1.00	6.00	
Work-Life-Balance	5.04	1.10	5.00	6.00	1.00	6.00	
Geschlecht Häufigkeit (Prozent)		Männlich 81 (39,5%)		Weiblich 124 (60,5%)			
Familienstand Häufigkeit (Prozent)		ledig 91 (44,4%)	verheiratet 97 (47,3%)		sonstiges 17 (8,3%)		
Kinder (fehlend 25) Häufigkeit (Prozent)	Keine 90 (43,9%)	1 39 (19%)	2 41 (20%)	3 9 (4,4%)	4 1 (0,5%)		
Höchster Bildungsabschluss Häufigkeit (Prozent)	Haupt- schule 2 (1,0%)	Realschule 42 (20,5%)	Abitur 34 (16,6%)	Fachhoch- schule 35 (17,1%)	Universität 92 (44,9%)		
Erwerbstätigkeit (fehlend 3) Häufigkeit (Prozent)		ja 189 (92,2%)			nein 13 (6,3%)		
Öffentlicher Dienst (fehlend 5) Häufigkeit (Prozent)		ja 71 (34,6%)			nein 129 (62,9%)		
Unternehmensgröße (fehlend 12) Häufigkeit (Prozent)	weniger als 10 22 (10,7%)	11-50 MA* 23 (11,2%)	51-250 MA 38 (18,5%)	251 bis 5000 MA 46 (22,4%)	mehr als 5000 MA 59 (28,8%)	derzeit kein Arbeits- ver- hältnis 1 (0,5%)	Selbst- ständig 4 (2,0%)
Branche (fehlend 11) Häufigkeit (Prozent)	Banken, Versiche- rungs- wesen 6 (2,9%)	Bildungs-u. Erzie- hungs- wesen 36 (17,6%)	Chemie, Pharma 8 (3,9%)	Elektro- industrie 3 (1,5%)	Fahrzeug- u. Maschi- nenbau 32 (15,6%)	Wissen- schaft 13 (6,3%)	

Fortsetzung Tabelle D.14

Branche (fehlend 11)	Gesund- heits- wesen	Handel, Verkehr, Dienst- leistung	IT- Dienst- leistung/ Tele- kommu- nikation	Medien, Werbung, Kultur	Textil, Nahrung, Genuss	Wasser- u. Energie- versor- gung	Son- stige
Häufigkeit (Prozent)	18 (8,8)	24 (11,7)	7 (3,4)	6 (2,9)	6 (2,9)	2 (1,0)	33 (16)

* Mitarbeiter (MA)

Tabelle D.15: Übersicht Variablenbildung.

Variablen	Items	Cronbach's Alpha
Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen	EngaU2, EngaU3, EngaU5, EngaU6	.87
Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz	EngaA2-EngaA4	.78
Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen	SchädU1, SchädU2, SchädU4, SchädU6, SchädU7	.68
Schädigungsabsicht bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz	SchädA2, SchädA3, SchädA5, SchädA6, SchädA9	.85
Fluktuationsabsicht	SchädA4, SchädA10	.90
Privat Egozentrische Werte	Pw16, Pw17, Pw18, Pw19, Pw21, Pw22,	.85
Privat Universelle Werte	Pw1- Pw4, Pw8, Pw11	.73
Privat Selbstbestimmungswerte	Pw15, Pw23-Pw27	.79
Privat Traditionswerte	Pw5, Pw9, Pw10	.70
Beruf Egozentrische Werte	Bw16, Bw17, Bw18, Bw19, Bw21, Bw22,	.80
Beruf Universelle Werte	Bw1- Bw4, Bw8, Bw11	.71
Beruf Selbstbestimmungswerte	Bw15, Bw23-Bw27	.83
Beruf Traditionswerte	Bw5, Bw9, Bw10	.58
Bezahlung	Bezahl1-Bezahl5	.94
Handlungsspielraum& Abwechslung der Arbeit	Arbeit1-Arbeit9	.83
Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit	Arbeit10-Arbeit13	.77
Arbeitsstress	Arbeit14, Arbeit15, Arbeit17	.75
Organisationale Gerechtigkeit	Gerecht1-Gerecht6	.87
Vertrauen	Vertrauen1-Vertrauen10	.95
Arbeitszufriedenheit	Az1-Az7	.89
Identifikation	Identifikation1-3, Identifikation5-12	.92
Internale Verantwortungsattribution	Verantwortung2-5, Verantwortung8	.72
Externale Verantwortungsattribution	Verantwortung1, Verantwortung7, Verantwortung9	.78
Negativ erlebte Emotionen	Emotion1-8	.89
Positiv erlebte Emotionen	Emotion9-15	.86
Soziale Erwünschtheit	Se1-Se14	.67

Tabelle D.16: Deskriptive Befunde der Variablen (N=205).

Variablen	N	M	SD	MD	MO	SCH	EX	R	MIN	MAX
Engagementbereitschaft Unternehmen	204	4.53	1.03	4.75	5.00	-.98	1.46	5.00	1.00	6.00
Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	205	4.48	1.13	4.67	4.00	-.63	-.12	5.00	1.00	6.00
Schädigungsabsicht Unternehmen	205	2.12	.72	2.00	2.00	.72	.71	3.80	1.00	4.80
Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	205	2.04	.85	1.80	1.20	1.01	.82	3.80	1.00	4.80
Fluktuationsabsicht	205	3.12	1.70	3.00	1.00	.27	-1.20	5.00	1.00	6.00
Bezahlung	203	3.66	1.29	3.80	4.00	-.10	-.69	5.00	1.00	6.00
Handlungsspielraum/ Abwechslung der Arbeit	204	4.67	.77	4.67	4.56	-.50	.02	3.89	2.11	6.00
Rückmeldung/ Ganzheitlichkeit der Arbeit	204	4.17	1.11	4.25	4.75	-.39	-.57	4.50	1.50	6.00
Arbeitsstress	204	4.41	1.08	4.33	4.67	-.44	-.35	4.33	1.67	6.00
Organisationale Gerechtigkeit	203	3.76	1.01	3.67	3.67	-.09	-.24	5.00	1.00	6.00
Vertrauen	203	4.39	.94	4.60	5.00	-.84	.70	5.00	1.00	6.00
Arbeitszufriedenheit	204	4.55	.92	4.71	5.00	-1.04	1.27	5.00	1.00	6.00
Identifikation	205	4.05	1.02	4.09	3.36	-.52	.08	5.00	1.00	6.00
internale Verantwortungs- attribution	204	4.24	.86	4.20	4.00	-.22	.07	5.00	1.60	6.00
externale Verantwortungs- attribution	203	4.20	1.62	4.33	4.33	-.41	-.24	4.40	1.00	5.40
negativ erlebte Emotionen	204	2.97	1.13	2.88	2.00	.58	-.06	5.00	1.00	6.00
positiv erlebte Emotionen	205	4.11	.86	4.14	4.00	-.65	1.17	5.00	1.00	6.00

Tabelle D.17: Mittelwerte der parallelisierten Subgruppen: öffentlicher Dienst vs. nicht öffentlicher Dienst.

Variablen	M	SD	N
Engagementbereitschaft Unternehmen¹			
Öffentlicher Dienst	4.05	1.29	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.76	.76	70
Engagementbereitschaft Arbeitsplatz			
Öffentlicher Dienst	4.33	1.27	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.58	.98	70
Schädigungsabsicht Unternehmen			
Öffentlicher Dienst	2.08	.77	71
Nichtöffentlicher Dienst	2.17	.70	70
Schädigungsabsicht Arbeitsplatz			
Öffentlicher Dienst	1.97	.93	71
Nichtöffentlicher Dienst	2.09	.76	70
Fluktuationsabsicht			
Öffentlicher Dienst	3.08	1.83	71
Nichtöffentlicher Dienst	3.19	1.60	70
Bezahlung²			
Öffentlicher Dienst	3.31	1.36	71
Nichtöffentlicher Dienst	3.82	1.32	70
Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit			
Öffentlicher Dienst	4.73	.76	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.75	.80	70

Fortsetzung Tabelle D.17

Variablen	M	SD	N
Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit			
Öffentlicher Dienst	4.06	1.17	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.41	.96	70
Arbeitsstress			
Öffentlicher Dienst	4.46	1.01	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.26	1.05	70
Organisationale Gerechtigkeit			
Öffentlicher Dienst	3.63	.98	71
Nichtöffentlicher Dienst	3.96	1.00	70
Vertrauen			
Öffentlicher Dienst	4.49	.96	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.39	.90	70
Arbeitszufriedenheit			
Öffentlicher Dienst	4.62	.91	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.59	.94	70
Identifikation			
Öffentlicher Dienst	3.89	1.09	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.15	1.04	70
internale Verantwortungsattribution			
Öffentlicher Dienst	4.23	.82	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.30	.81	70
externale Verantwortungsattribution			
Öffentlicher Dienst	4.17	1.06	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.17	1.27	70
negativ erlebte Emotionen			
Öffentlicher Dienst	3.17	1.19	71
Nichtöffentlicher Dienst	2.79	1.03	70
Privat Egozentrische Werte			
Öffentlicher Dienst	4.04	.97	71
Nichtöffentlicher Dienst	3.94	.83	70
Privat Selbstbestimmungswerte			
Öffentlicher Dienst	4.66	.71	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.51	.68	70
Privat Universelle Werte			
Öffentlicher Dienst	5.42	.41	71
Nichtöffentlicher Dienst	5.29	.57	70
Privat Traditionswerte			
Öffentlicher Dienst	5.26	.68	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.92	.82	70
Beruf Egozentrische Werte			
Öffentlicher Dienst	4.75	.70	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.73	.73	70
Beruf Selbstbestimmungswerte			
Öffentlicher Dienst	4.66	.85	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.58	.75	70
Beruf Universelle Werte			
Öffentlicher Dienst	5.38	.45	71
Nichtöffentlicher Dienst	5.20	.55	70
Beruf Traditionswerte			
Öffentlicher Dienst	4.65	.75	71
Nichtöffentlicher Dienst	4.52	.78	70

¹ $F=28.97, p=.00, df=1/197$ ² $F=8.14, p=.01, df=1/196$

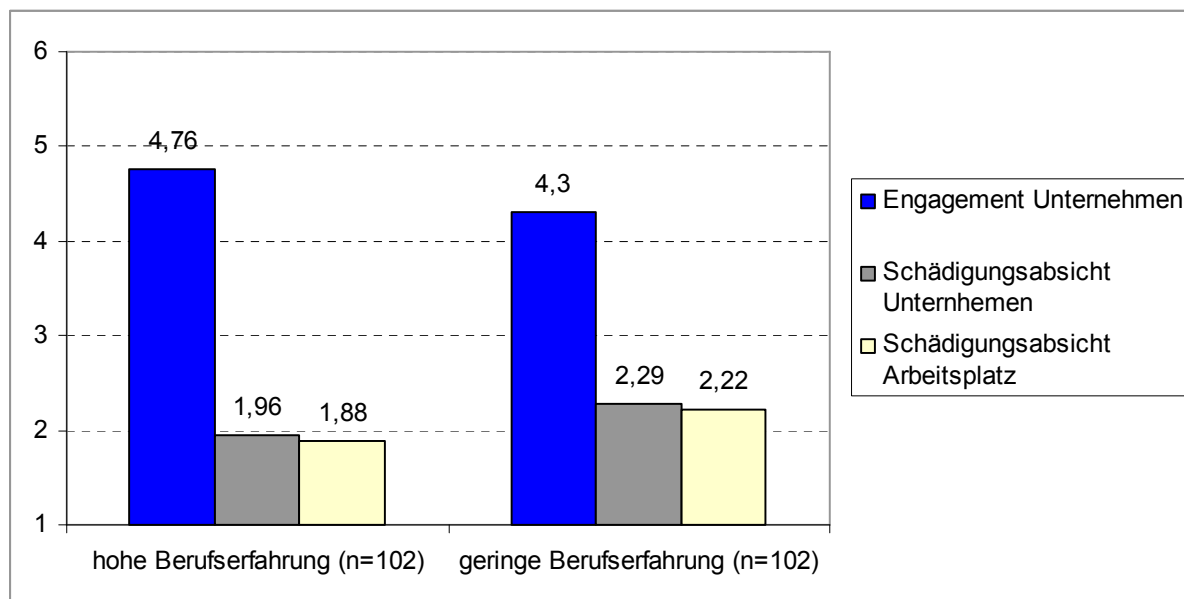


Abbildung D.1: Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten in Abhängigkeit von der Berufserfahrung

Tabelle D.18: Mittelwertvergleiche für die Subgruppen: öffentlicher Dienst vs. nicht öffentlicher Dienst, hohe vs. niedrige Berufs- und Führungserfahrung sowie hohes vs. niedriges Einkommen.

Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>T</i>	Effektstärke (Bortz & Döring, 2006)
Engagementbereitschaft Unternehmen					
Öffentlicher Dienst	4.05	1.29	71	$t_{(139)}=4.00,$	$d=.67$
Nicht öffentlicher Dienst	4.76	.76	70	$p=.00$	mittlerer Effekt
Hohe Berufserfahrung	4.76	.94	102	$t_{(202)}=3.28,$	$d=.46$
Geringe Berufserfahrung	4.30	1.07	102	$p=.00$	mittlerer Effekt
Hohe Führungserfahrung	4.65	1.04	110	$t_{(201)}=1.99,$	$d=.27$
Geringe Führungserfahrung	4.37	1.01	93	$p=.05$	kleiner Effekt
Hohes Einkommen	4.82	.79	98	$t_{(201)}=3.96,$	$d=.56$
Geringes Einkommen	4.26	1.16	105	$p=.00$	mittlerer Effekt
Schädigungsabsicht Unternehmen					
Hohe Berufserfahrung	1.96	.70	102	$t_{(202)}=-3.37,$	$d=-.47$
Geringe Berufserfahrung	2.29	.70	102	$p=.00$	mittlerer Effekt
Hohe Führungserfahrung	2.00	.67	110	$t_{(201)}=-2.80,$	$d=-.39$
Geringe Führungserfahrung	2.28	.75	93	$p=.01$	kleiner Effekt
Hohes Einkommen	1.99	.62	98	$t_{(201)}=-2.57,$	$d=-.37$
Geringes Einkommen	2.25	.78	105	$p=.01$	kleiner Effekt
Schädigungsabsicht Arbeitsplatz					
Hohe Berufserfahrung	1.88	.76	102	$t_{(202)}=-2.90,$	$d=-.41$
Geringe Berufserfahrung	2.22	.91	102	$p=.00$	mittlerer Effekt
Hohe Führungserfahrung	1.92	.80	110	$t_{(201)}=-2.23,$	$d=-.32$
Geringe Führungserfahrung	2.19	.88	93	$p=.05$	kleiner Effekt
Fluktuationsabsicht					
Hohes Einkommen	2.81	1.64	98	$t_{(201)}=-2.79,$	$d=-.39$
Geringes Einkommen	3.46	1.69	105	$p=.01$	kleiner Effekt

Tabelle D.19: Vergleich geforderte und erlebte Werte in der Gesamtstichprobe (N=205).

Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>T</i>	Effektstärke (Bortz & Döring, 2006)
Mittelwertvergleich geforderte vs. erlebte Gerechtigkeit					
Berufswert Gerechtigkeit	5.43	.75	202	$t_{(201)}=102.70,$ $p=.00$	$d=1.87$ hoch
erlebte organisationale Gerechtigkeit	3.77	1.01	202		
Mittelwertvergleich geforderte vs. erlebtes Vertrauen					
Berufswert Vertrauen	5.39	.77	202	$t_{(201)}=99.12,$ $p=.00$	$d=1.15$ hoch
erlebtes Vertrauen	4.40	.94	202		
Mittelwertvergleich geforderte vs. erlebte Verantwortung					
Berufswert Verantwortung	5.37	.80	202	$t_{(201)}=95.99,$ $p=.00$	$d=1.50$ hoch
erlebte interne Verantwortung	4.24	.87	202		
Mittelwertvergleich geforderte vs. erlebte Bezahlung					
Berufswert Geld	4.51	1.11	202	$t_{(201)}=57.88,$ $p=.00$	$d=.70,$ mittel
wahrgenommene Bezahlung	3.66	1.29	202		
Mittelwertvergleich geforderte vs. erlebte Abwechslung der Arbeit					
Berufswert Abwechslung	4.58	1.06	202	$t_{(202)}=61.43,$ $p=.00$	$d=-.09$ kein Effekt
Handlungsspielraum & Stimulation der Arbeit	4.66	.77	202		
Mittelwertvergleich geforderte vs. erlebte Selbstverwirklichung					
Berufswert Selbstverwirklichung	4.39	1.28	202	$t_{(202)}=49.06,$ $p=.00$	$d=-.26,$ klein
Handlungsspielraum & Stimulation der Arbeit	4.66	.77	202		
Mittelwertvergleich geforderte vs. erlebte Selbstbestimmung					
Berufswert Selbstbestimmung	4.81	.98	202	$t_{(201)}=69.64,$ $p=.00$	$d=.17$ klein
Handlungsspielraum & Stimulation der Arbeit	4.66	.77	202		
Mittelwertvergleich geforderte vs. erlebte Abwechslung der Arbeit					
Beruf Selbstbestimmungswerte	4.62	.80	203	$t_{(202)}=65.37,$ $p=.00$	$d=-.05$ kein Effekt
Handlungsspielraum & Stimulation der Arbeit	4.66	.77	203		
Mittelwertvergleich geforderte vs. erlebte Selbstverwirklichung					
Beruf Selbstbestimmungswerte	4.62	.79	203	$t_{(202)}=65.37,$ $p=.00$	$d=.46$ mittel
Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit	4.18	1.11	203		

ANHANG E: Tabellen der Korrelations- und Regressionsanalysen

1	Vignettenstudie	E-2
2	Fragebogenstudie.....	E-10

1 Vignettenstudie

Tabelle E.1: Darstellung der bivariaten Korrelationen für die Kontrollvariablen.

Variable	Variablen	Korrelation (Pearson-Koeffizient)	
Alter	Abschluss	.31**	
	Erwerbstätig	.20**	
	Berufserfahrung	.26**	
	Kündigungsabsicht	.21**	
Geschlecht	Erwerbstätig	-.18*	
	Größe Unternehmen	-.40*	
	soziale Erwünschtheit	-.32**	
	ambivalent erlebte Emotionen	.18*	
Abschluss	Alter	.31**	
	Erwerbstätig	.25**	
	Führungserfahrung	.17*	
Erwerbstätig	Alter	.20**	
	Geschlecht	-.18*	
	Abschluss	.25**	
	Freiwillige Mehrarbeit	.17*	
	Berufserfahrung	-.39**	
Größe Unternehmen	Alter	.26**	
	Größe Unternehmen	-.39**	
	Führungserfahrung	.42	
	Erfahrungen Personalabbau letzte 12 Monate	.26**	
	Verteilungsgerechtigkeit	.24**	
	Verfahrensgerechtigkeit	.17*	
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	.20*	
	Berufserfahrung	soziale Erwünschtheit	.19**
		negativ erlebte Emotionen	-.31**
		ambivalent erlebte Emotionen	-.25**
positiv erlebte Emotionen		.19*	
Engagementbereitschaft Eigeninitiative		.17*	
Engagementbereitschaft Freiwillige Mehrarbeit		.20*	
Schädigungsabsicht		-.21*	
Führungserfahrung	Abschluss	.17*	
	Berufserfahrung	.42**	
	soziale Erwünschtheit	.22**	
	Engagementbereitschaft Informationen	.19*	
Erfahrungen Personalabbau letzte 12 Monate	Berufserfahrung	.26**	

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.2: Darstellung der bivariaten Korrelationen für die abhängigen und unabhängigen Variablen.

Variable	Variablen	Korrelation (Pearson- Koeffizient)	
Verteilungsgerechtigkeit	Verfahrensgerechtigkeit	.69**	
	Interaktionsgerechtigkeit	.69**	
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	.88**	
	Bezahlung	.75**	
	negativ erlebte Emotionen	-.53**	
	ambivalent erlebte Emotionen	-.19*	
	positiv erlebte Emotionen	.52**	
	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	.25**	
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	.31**	
	Engagementbereitschaft freiwillige	.29**	
	Mehrarbeit		
	Engagementbereitschaft Informationen	.22**	
	Engagementbereitschaft Image	.34**	
	Schädigungsabsicht	-.24**	
	Fluktuationsabsicht	-.33**	
Verfahrensgerechtigkeit	Verteilungsgerechtigkeit	.69**	
	Interaktionsgerechtigkeit	.72**	
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	.90**	
	Bezahlung	.49**	
	negativ erlebte Emotionen	-.54**	
	ambivalent erlebte Emotionen	-.24**	
	positiv erlebte Emotionen	.48**	
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	.24**	
	Engagementbereitschaft freiwillige	.25**	
	Mehrarbeit		
	Engagementbereitschaft Image	.25**	
	Schädigungsabsicht	-.19*	
	Fluktuationsabsicht	-.37	
	Interaktionsgerechtigkeit	Verfahrensgerechtigkeit	.72**
		Verteilungsgerechtigkeit	.69**
organisationale Gerechtigkeit gesamt		.90**	
Bezahlung		.50**	
negativ erlebte Emotionen		-.45**	
ambivalent erlebte Emotionen		-.24**	
positiv erlebte Emotionen		.42**	
Engagementbereitschaft Eigeninitiative		.26**	
Engagementbereitschaft Arbeitsqualität		.30**	
Engagementbereitschaft freiwillige		.21*	
Mehrarbeit			
Engagementbereitschaft Informationen		.22*	
Engagementbereitschaft Image		.33**	
Schädigungsabsicht		-.25**	
Fluktuationsabsicht		-.36**	
Organisationale Gerechtigkeit gesamt	Verfahrensgerechtigkeit	.90**	
	Interaktionsgerechtigkeit	.90**	
	Verteilungsgerechtigkeit gesamt	.88**	
	Bezahlung	.64**	
	negativ erlebte Emotionen	-.56**	
	ambivalent erlebte Emotionen	-.26**	
	positiv erlebte Emotionen	.53**	

Fortsetzung Tabelle E.2

Variable	Variablen	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
Organisationale Gerechtigkeit gesamt	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	.24**
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	.32**
	Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	.28**
Bezahlung	Engagementbereitschaft Informationen	.18*
	Engagementbereitschaft Image	.34**
	Schädigungsabsicht	-.25**
	Fluktuationsabsicht	-.40**
	Verteilungsgerechtigkeit	.75**
	Verfahrensgerechtigkeit	.49**
	Interaktionsgerechtigkeit	.50**
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	.64**
	negativ erlebte Emotionen	-.49**
	ambivalent erlebte Emotionen	-.18*
	positiv erlebte Emotionen	.52**
	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	.31**
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	.34**
	Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	.34**
Engagementbereitschaft Informationen	.21**	
Engagementbereitschaft Image	.30**	
Bezahlung	Schädigungsabsicht	-.19*
	Fluktuationsabsicht	-.32**
negativ erlebte Emotionen	distributive Gerechtigkeit	-.53**
	Verfahrensgerechtigkeit	-.54**
	Interaktionsgerechtigkeit	-.45**
	organisationale Gerechtigkeit	-.56**
	Bezahlung	-.49**
	ambivalent erlebte Emotionen	.35**
	positiv erlebte Emotionen	-.62**
	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	-.26**
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	-.40**
	Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	-.34**
ambivalent erlebte Emotionen	Engagementbereitschaft Image	-.18*
	Schädigungsabsicht	.34**
	Fluktuationsabsicht	.37**
	Verteilungsgerechtigkeit	-.19*
	Verfahrensgerechtigkeit	-.25**
	Interaktionsgerechtigkeit	-.24**
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	-.26**
	Bezahlung	-.18
	negativ erlebte Emotionen	.35**
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	-.17*
positiv erlebte Emotionen	Schädigungsabsicht	.29**
	Fluktuationsabsicht	.21**
	Verteilungsgerechtigkeit	.52**
	Verfahrensgerechtigkeit	.48**
	Interaktionsgerechtigkeit	.42**
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	.53**
	Bezahlung	.52**

Fortsetzung Tabelle E.2

Variable	Variablen	Korrelation (Pearson- Koeffizient)	
positiv erlebte Emotionen	negativ erlebte Emotionen	-.62	
	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	.27**	
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	.30**	
	Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	.26**	
	Engagementbereitschaft Image	.18*	
	Schädigungsabsicht	-.22**	
	Fluktuationsabsicht	-.30**	
	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	Verteilungsgerechtigkeit	.25**
		Interaktionsgerechtigkeit	.26**
		organisationale Gerechtigkeit gesamt	.24**
Bezahlung		.31**	
negativ erlebte Emotionen		-.26**	
positiv erlebte Emotionen		.27**	
Engagementbereitschaft Arbeitsqualität		.44**	
Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit		.46**	
Engagementbereitschaft Image		.53**	
Schädigungsabsicht		-.37**	
Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	Verteilungsgerechtigkeit	.31**	
	Verfahrensgerechtigkeit	.24**	
	Interaktionsgerechtigkeit	.30**	
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	.32**	
	Bezahlung	.34**	
	negativ erlebte Emotionen	-.40**	
	ambivalent erlebte Emotionen	-.17*	
	positiv erlebte Emotionen	.30	
	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	.44**	
	Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	.56**	
Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	Engagementbereitschaft Informationen	.50**	
	Engagementbereitschaft Image	.48**	
	Schädigungsabsicht	-.45**	
	Fluktuationsabsicht	-.26**	
	Verteilungsgerechtigkeit	.29**	
	Verfahrensgerechtigkeit	.25**	
	Interaktionsgerechtigkeit	.21**	
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	.28**	
	Bezahlung	.34**	
	negativ erlebte Emotionen	-.34**	
Engagementbereitschaft Informationen	positiv erlebte Emotionen	.26**	
	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	.46**	
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	.56**	
	Engagementbereitschaft Informationen	.40**	
	Engagementbereitschaft Image	.54**	
	Schädigungsabsicht	-.36**	
	Fluktuationsabsicht	-.28**	
	Bezahlung	.21**	
	Verteilungsgerechtigkeit	.22**	
	Interaktionsgerechtigkeit	.22**	
organisationale Gerechtigkeit gesamt	.18*		

Fortsetzung Tabelle E.2

Variable	Variablen	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
Engagementbereitschaft Informationen	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	.54**
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	.50**
	Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	.40**
Engagementbereitschaft Image	Engagementbereitschaft Image	.56**
	Schädigungsabsicht	-.33**
	Verteilungsgerechtigkeit	.34**
	Verfahrensgerechtigkeit	.25**
	Interaktionsgerechtigkeit	.33**
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	.34**
	Bezahlung	.30**
	negativ erlebte Emotionen	-.18*
	positiv erlebte Emotionen	.18*
	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	.53**
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	.48**
Schädigungsabsicht	Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	.54**
	Engagementbereitschaft Informationen	.56**
	Schädigungsabsicht	-.31**
	Fluktuationsabsicht	-.18*
	Verteilungsgerechtigkeit	-.24**
	Verfahrensgerechtigkeit	-.19*
	Interaktionsgerechtigkeit	-.25**
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	-.25**
	Bezahlung	-.19
	negativ erlebte Emotionen	.34**
	ambivalent erlebte Emotionen	.29**
positiv erlebte Emotionen	-.22**	
Fluktuationsabsicht	Engagementbereitschaft Eigeninitiative	-.37**
	Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	-.45**
	Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	-.36**
	Engagementbereitschaft Informationen	-.33**
	Engagementbereitschaft Image	-.31**
	Fluktuationsabsicht	.42**
	Verteilungsgerechtigkeit	-.33**
	Verfahrensgerechtigkeit	-.37**
	Interaktionsgerechtigkeit	-.36**
	organisationale Gerechtigkeit gesamt	-.40**
	Bezahlung	-.32**
negativ erlebte Emotionen	.37**	
ambivalent erlebte Emotionen	.21**	
positiv erlebte Emotionen	-.30**	
Engagementbereitschaft Arbeitsqualität	-.26**	
Engagementbereitschaft freiwillige Mehrarbeit	-.28**	
Engagementbereitschaft Image	-.18*	
Schädigungsabsicht	.42**	

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E-3: Darstellung der bivariaten Korrelationen für die abhängigen und unabhängigen Variablen mit sozialer Erwünschtheit.

Variable	Variablen	Korrelation (Pearson-Koeffizient)
soziale Erwünschtheit	Geschlecht	-.32**
	Berufserfahrung	.19*
	Führungserfahrung	.22**
	negativ erlebte Emotionen	-.22**
	positiv erlebte Emotionen	.18*
	Schädigungsabsicht	-.17*

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.4: Lineare Regression für *positiv erlebte Emotionen* auf die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung für die Vignettenvariante „Verfahrensgerechtigkeit hoch/Bezahlung hoch“ (n=37).

Prädiktoren	R^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>beta</i>	<i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
organisationale Gerechtigkeit	.31	.42	.20	.36	.69	4.59	.04
Bezahlung	.39	.37	.18	.35		4.40	.04
Konstante		-.72	.72			.99	.32
$F_{\text{gesamt}}=10.50$		Sig(<i>F</i>)=.000		<i>df</i> =2/33			

Tabelle E.5: Lineare Regression für *negativ erlebte Emotionen* auf die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung für die Vignettenvariante „Verfahrensgerechtigkeit hoch/Bezahlung hoch“ (n=37).

Prädiktoren	R^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>beta</i>	<i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
organisationale Gerechtigkeit	.48	-.92	.16	-.69	.69	31.48	.00
Konstante		7.03	.66			112.90	.00
$F_{\text{gesamt}}=31.48$		Sig(<i>F</i>)=.000		<i>df</i> =1/34			

Tabelle E.6: Lineare Regression für *positiv erlebte Emotionen* auf die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung für die Vignettenvariante „Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig“ (n=38).

Prädiktoren	R^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>beta</i>	<i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
organisationale Gerechtigkeit	.13	.28	.12	.36	.36	5.24	.03
Konstante		.84	.28			9.42	.00
$F_{\text{gesamt}}=5.24$		Sig(<i>F</i>)=.028		<i>df</i> =1/34			

Tabelle E.7: Lineare Regression für *negativ erlebte Emotionen* auf die Prädiktoren organisationale Gerechtigkeit und Bezahlung für die Vignettenvariante „Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig“ (n=38).

Prädiktoren	R^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>beta</i>	<i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Bezahlung	.16	-.39	.31	-.40	-.40	6.75	.01
Konstante		5.45	.15			320.05	.00
$F_{\text{gesamt}}=6.75$		Sig(<i>F</i>)=.014		<i>df</i> =1/34			

Tabelle E.8: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen (Eigeninitiative)* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen (N=154).

Prädiktoren	R^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>beta</i>	<i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
positiv erlebte Emotionen	.08	.26	.08	.27	.27	11.68	.00
Konstante		3.82	.16			594.11	.00
$F_{\text{gesamt}}=11.68$		Sig(<i>F</i>)=.000		<i>df</i> =1/150			

Tabelle E.9: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (Arbeitsqualität)* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen (N=154).

Prädiktoren	R^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>beta</i>	<i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
negativ erlebte Emotionen	.16	-.40	.08	-.40	-.40	27.97	.00
Konstante		6.32	.33			372.53	.00
$F_{\text{gesamt}}=27.97$		Sig(<i>F</i>)=.000		<i>df</i> =1/149			

Tabelle E.10: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (Arbeitsqualität)* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen in der Vignettenvariante „Verfahrensgerechtigkeit niedrig/Bezahlung niedrig“ (n=38).

Prädiktoren	R^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>beta</i>	<i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
negativ erlebte Emotionen	.26	-.66	.23	-.41	-.51	8.13	.01
positiv erlebte Emotionen	.34	.69	.33	.31	.44	4.54	.04
Konstante		6.46	1.33			23.69	.00
$F_{\text{gesamt}}=9.16$		Sig(<i>F</i>)=.001		<i>df</i> =2/35			

Tabelle E.11: Schrittweise multiple Regression der *Schädigungsabsicht* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen (N=154).

Prädiktoren	R^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>beta</i>	<i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
negativ erlebte Emotionen	.12	.23	.05	.34	.34	19.41	.00
Konstante		1.49	.22			44.22	.00
$F_{\text{gesamt}}=19.41$		Sig(<i>F</i>)=.000		<i>df</i> =1/150			

Tabelle E.12: Schrittweise multiple Regression der *Fluktuationsabsicht* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen (N=154).

Prädiktoren	R^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>beta</i>	<i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
negativ erlebte Emotionen	.14	.43	.09	.37	.37	23.39	.00
Konstante		2.19	.39			35.51	.00
$F_{\text{gesamt}}=23.39$		Sig(<i>F</i>)=.000		<i>df</i> =1/150			

Tabelle E.13: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz (freiwillige Mehrarbeit)* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen sowie Bezahlung und organisationale Gerechtigkeit (N=154).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
negativ erlebte Emotionen	.12	-.23	.09	-.23	-.34	6.98	.01
Bezahlung	.16	.17	.06	.23	.63.34	36.76.924	.01
Konstante		3.55	.49			52.25	.00
$F_{gesamt}=13.51$		Sig(F)=.009		df=2/147			

Tabelle E.14: Schrittweise multiple Regression der *Fluktuationsabsicht* auf die Prädiktoren positiv und negativ erlebte Emotionen sowie Bezahlung und organisationale Gerechtigkeit (N=154).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
organisationale Gerechtigkeit	.16	-.26	.09	-.24	-.37	7.59	.01
negativ erlebte Emotionen	.19	.28	.10	.24	.37	7.06	.01
Konstante		3.55	.62			32.61	.00
$F_{gesamt}=15.84$		Sig(F)=.000		df=1/148			

2 Fragebogenstudie

Tabelle E.15: Darstellung der bivariaten Korrelationen (Kontrollvariablen).

Variable	Variable	Korrelation¹
Alter²	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.24**
	Fluktuationsabsicht	-.21**
	Vertrauen	-.10*
	Identifikation	.11*
	externe Verantwortungsattribution	-.10*
	Soziale Erwünschtheit	.11*
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.15**
	Familienstand	.47**
	Kinder	.56**
	Betriebszugehörigkeit	.50**
	Berufserfahrung	.52**
	Führungserfahrung	.34**
	Einkommen	.17**
	Finanzkrise	.22**
	Geschlecht	Engagementbereitschaft Unternehmen
Identifikation		-.23**
Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit		-.15*
Negativ erlebte Emotionen		.15*
Führungserfahrung		-.20**
Einkommen		-.20**
Familienstand²	Work-Life-Balance	.14*
	Fluktuationsabsicht	-.17**
	Identifikation	.14*
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.13*
	Kinder	.56**
	Alter	.47**
	Berufserfahrung	.42**
	Betriebszugehörigkeit	.39**
	Führungserfahrung	.25**
	Abschluss	-.18**
	Einkommen	.15*
Kinder²	Finanzkrise	.15*
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.24**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.20**
	Fluktuationsabsicht	-.19**
	Identifikation	.14*
	Alter	.56**
	Familienstand	.56**
	Betriebszugehörigkeit	.48**
	Berufserfahrung	.47**
	Führungserfahrung	.31**
	Abschluss	-.22**
	Finanzkrise	.21**
	Soziale Erwünschtheit	.13*
Abschluss²	Fluktuationsabsicht	.17**
	Arbeitsstress	.11*
Abschluss²	Kinder	-.22**
	Familienstand	-.18**
	Größe Unternehmen	.17**
	Betriebszugehörigkeit	-.20**
	Berufserfahrung	-.19**

Fortsetzung Tabelle E.15

Variable	Variable	Korrelation¹
Unternehmensgröße²	Externale Verantwortungsattribution	.20**
	Geschlecht	-.22**
	Einkommen	.21**
	Gewinnentwicklung	.20**
	Öffentlicher Dienst	-.20**
	Abschluss	.17**
	Bezahlung	.12*
	Berufserfahrung	.12*
	Betriebszugehörigkeit	.11*
Branche²	Organisationale Gerechtigkeit	.11*
	Prozedurale Gerechtigkeit	.12*
Betriebszugehörigkeit²	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.19**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.14**
	Identifikation	.14**
	Internale Verantwortungsattribution	-.14**
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.11*
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.11*
	Alter	.50**
	Kinder	.48**
	Berufserfahrung	.44**
	Familienstand	.39**
	Führungserfahrung	.31**
	Einkommen	.21**
	Abschluss	-.20**
	Finanzkrise	.18**
	Unternehmensgröße	.11*
Öffentlicher Dienst	Engagementbereitschaft Unternehmen	-.36**
	Bezahlung	-.20**
	Gewinnentwicklung	-.56**
	Einkommen	-.31**
	Führungserfahrung	-.15*
Berufserfahrung	Identifikation	.25**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.24**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.24**
	Engagementbereitschaft für das Unternehmen	.22**
	Fluktuationsabsicht	-.17*
	Führungserfahrung	.56**
	Einkommen	.42**
	Finanzkrise	.20**
	Gewinnentwicklung	.17*
	Öffentlicher Dienst	-.15*
Führungserfahrung	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.30**
	Externale Verantwortungsattribution	-.25**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.21**
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.20**
	Identifikation	.18*
	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.17*
	Bezahlung	.15*
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.15*

Fortsetzung Tabelle E.15

Variable	Variable	Korrelation¹
Führungserfahrung	Berufserfahrung	.56**
	Einkommen	.36**
	Personalabbau	.22**
	Finanzkrise	.22**
	Geschlecht	-.20**
Einkommen	Engagementbereitschaft Unternehmen	.37**
	Bezahlung	.28**
	Identifikation	.27**
	Fluktuationsabsicht	-.23**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.18*
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.18*
	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.15*
	Prozedurale Gerechtigkeit	.15*
	Arbeitsstress	.14*
	Externale Verantwortungsattribution	-.14*
	Berufserfahrung	.42**
	Führungserfahrung	.36**
	Gewinnentwicklung	.33**
Personalabbau	Öffentlicher Dienst	-.31**
	Work-Life-Balance	.15*
	Vertrauen	-.23**
	Finanzkrise	.37**
	Führungserfahrung	.22**
Gewinnentwicklung	Engagementbereitschaft Unternehmen	.19**
	Bezahlung	.17*
	Rückmeldung/Ganzheitlichkeit der Aufgabe	.14*
	Öffentlicher Dienst	-.56**
	Einkommen	.33**
Finanzkrise	Berufserfahrung	.17*
	Work-Life-Balance	.14*
	Vertrauen	.14*
	Personalabbau	.37**
	Führungserfahrung	.22**
	Berufserfahrung	.20**
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	-.29**
Work-Life-Balance	Fluktuationsabsicht	.15*
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	.14*
	Geschlecht	.14*
	Gewinnentwicklung	.14*

¹ Pearson-Koeffizient, soweit nicht anderes gekennzeichnet

² Kendall-Tau-Koeffizient

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.16.1: Validitätsprüfung: Korrelationen tatsächliches Verhalten mit Engagementbereitschaften und Schädigungsabsichten (N=205).

Item	Item/Faktor	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
V1 „Ich mache oft Verbesserungsvorschläge.“	schädU1 „... Abläufe so hinzunehmen wie sie sind und auf Verbesserungsvorschläge zu verzichten.“	-.36**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.29**
V2 „Ich suche in Tageszeitungen oder im Internet nach Stellenanzeigen.“	SchädA4 „... einen anderen Arbeitgeber zu suchen.“	.69**
	Fluktuationsabsicht	.71**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	.17*
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	.17*
V3 „Ich kritisiere mein Unternehmen schon mal öffentlich.“	SchädU5“ ... Dinge zu tun (wie öffentliche Kritik am Unternehmen zu üben) unabhängig von den Folgen für das Image des Unternehmens.“	.49**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	.24**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	.23**
	Fluktuationsabsicht	.23**
	EngaA2 „... wenn es notwendig ist, über die bestehenden Anforderungen in meinem Arbeitsvertrag hinaus zu arbeiten (z.B. unbezahlte Überstunden).“	.52**
V4 „Ich arbeite deutlich mehr als in meinem Arbeitsvertrag gefordert.“	engaA4 „... eigene Interessen auch einmal zugunsten der Arbeit zurückzustellen (z.B. auf Freizeit verzichten oder Krankheiten ignorieren).“	.45**
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.56**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.25**
V5 „Ich unterstütze meine Kollegen.“	engaA6 „... meine Kollegen zu unterstützen.“	.47**
	schädU1 „... Abläufe so hinzunehmen wie sie sind und auf Verbesserungsvorschläge zu verzichten.“	-.22**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.23**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.19**
	schädA2 „... durch längere Pausen oder früheres nach Hause gehen, meine Arbeitszeit zu reduzieren.“	-.23**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.23**
V6 „Ich mache „Dienst nach Vorschrift“.	SchädA3 „... nur noch „Dienst nach Vorschrift“ zu machen.“	-.55**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.42**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.28**
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.28**
	Fluktuationsabsicht	-.20**
	engaA4 „... eigene Interessen auch einmal zugunsten der Arbeit zurückzustellen (z.B. auf Freizeit verzichten oder Krankheiten ignorieren).“	.30**

Fortsetzung Tabelle E.16.1

Item	Item/ Faktor	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
V6 „Ich mache „Dienst nach Vorschrift“.	schädA6 „... öfter mal der Arbeit fernzu bleiben, wenn sich die Möglichkeit dazu bietet.“	-.27**
	schädA2 „... durch längere Pausen oder früheres nach Hause gehen, meine Arbeitszeit zu reduzieren.“	-.21**

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.16.2: Validitätsprüfung: bivariate Korrelationen Verhalten.

Variable	Variable	Korrelation (Pearson-Koeffizient)
V1 „Ich mache oft Verbesserungsvorschläge.“	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.23**
V2 „Ich suche in Tageszeitungen oder im Internet nach Stellenanzeigen.“	Identifikation	-.43**
	Arbeitszufriedenheit	-.36**
	Organisationale Gerechtigkeit	-.30**
	Negativ erlebte Emotionen	.27**
	Bezahlung	-.22**
	Externale Verantwortungsattribution	.22**
	Positiv erlebte Emotionen	-.21**
	Rückmeldung/Ganzheitlichkeit der Arbeit	-.20**
V3 „Ich kritisiere mein Unternehmen schon mal öffentlich.“	Vertrauen	-.16*
	Identifikation	-.32**
	Negativ erlebte Emotionen	.24**
V4 „Ich arbeite deutlich mehr als in meinem Arbeitsvertrag gefordert.“	Organisationale Gerechtigkeit	-.21**
	Arbeitsstress	.36**
V5 „Ich unterstütze meine Kollegen.“	Arbeitsstress	.24**
V6 „Ich mache „Dienst nach Vorschrift“.	Identifikation	.26**

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.17: Darstellung der bivariaten Korrelationen¹ der Untersuchungsvariablen.

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
Bezahlung	Organisationale Gerechtigkeit	.45**
	Distributive Gerechtigkeit	.50**
	Prozedurale Gerechtigkeit	.36**
	Interaktionale Gerechtigkeit	.30**
	Arbeitszufriedenheit	.35**
	Vertrauen	.28**
	Identifikation	.23**
	Fluktuationsabsicht	-.23**
	Negativ erlebte Emotionen	-.21**
	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.15*
	Arbeitsstress	-.14*
	Internale Verantwortungsattribution	.15*
	Positiv erlebte Emotionen	.15*
	Arbeitszufriedenheit	.46**
Handlungsspielraum/ Abwechslung der Arbeit	Identifikation	.41**
	Rückmeldung/Ganzheitlichkeit der Arbeit	.37**
	Vertrauen	.35**
	Organisationale Gerechtigkeit	.29**
	Prozedurale Gerechtigkeit	.23**
	Distributive Gerechtigkeit	.26**
	Interaktionale Gerechtigkeit	.27**
	Internale Verantwortungsattribution	.24**
	Externale Verantwortungsattribution	-.22**
	Positiv erlebte Emotionen	.59**
	Fluktuationsabsicht	-.26**
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.22**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.21**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.18**
	Negativ erlebte Emotionen	-.18**
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.15*
	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.37**
	Arbeitszufriedenheit	.35**
	Internale Verantwortungsattribution	.33**
	Vertrauen	.29**
Positive erlebte Emotionen	.24**	
Fluktuationsabsicht	-.21**	
Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.20**	
Organisationale Gerechtigkeit	.19**	
Distributive Gerechtigkeit	.15**	
Prozedurale Gerechtigkeit	.17**	
Interaktionale Gerechtigkeit	.27**	
Identifikation	.14*	
Arbeitsstress	Negativ erlebte Emotionen	.36**
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.20**
	Bezahlung	-.14*
	Arbeitszufriedenheit	-.18**
Internale Verantwortungsattribution	-.16*	
Organisationale Gerechtigkeit²	Arbeitszufriedenheit	.62**

Fortsetzung Tabelle E.17

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)	
Organisationale Gerechtigkeit²	Vertrauen	.58**	
	Identifikation	.48**	
	Bezahlung	.45**	
	Fluktuationsabsicht	-.40**	
	Positive erlebte Emotionen	.35**	
	Negativ erlebte Emotionen	-.34**	
	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.29**	
	Externale Verantwortungsattribution	-.20**	
	Engagementbereitschaft für das Unternehmen	.19**	
	Rückmeldung/Ganzheitlichkeit der Arbeit	.19**	
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.18**	
	Internale Verantwortungsattribution	.17*	
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.16*	
	Vertrauen	.72**	
	Organisationale Gerechtigkeit	.58	
	Positiv erlebte Emotionen	.46**	
	Identifikation	.45**	
Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.35**		
Negativ erlebte Emotionen	-.34**		
Rückmeldung/Ganzheitlichkeit der Arbeit	.29**		
Bezahlung	.28**		
Fluktuationsabsicht	-.28**		
Externale Verantwortungsattribution	-.20**		
Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.18**		
Internale Verantwortungsattribution	.17*		
Engagementbereitschaft Unternehmen	.16*		
Schädigungsabsicht Unternehmen	.15*		
Arbeitszufriedenheit	Vertrauen	.72**	
	Organisationale Gerechtigkeit	.61**	
	Identifikation	.51**	
	Positiv erlebte Emotionen	.50**	
	Negativ erlebte Emotionen	-.47**	
	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.46**	
	Fluktuationsabsicht	-.42**	
	Bezahlung	.35**	
	Rückmeldung/Ganzheitlichkeit der Arbeit	.35**	
	Internale Verantwortungsattribution	.23**	
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.20**	
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.19**	
	Arbeitsstress	-.18**	
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.18**	
	externale Verantwortungsattribution	-.15*	
	Identifikation	Positiv erlebte Emotionen	.55**
		Arbeitszufriedenheit	.51**
Organisationale Gerechtigkeit		.48**	
Vertrauen		.45**	
Fluktuationsabsicht		-.42**	

Fortsetzung Tabelle E.17

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
Identifikation	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.41**
	Negativ erlebte Emotionen	-.34**
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.26**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.25**
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.25**
	Bezahlung	.23**
	Externale Verantwortungsattribution	-.23**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.23**
	Internale Verantwortungsattribution	.15*
Internale Verantwortungsattribution	Rückmeldung/Ganzheitlichkeit der Arbeit	.33**
	Externale Verantwortungsattribution	-.29**
	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.24**
	Arbeitszufriedenheit	.23**
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.23**
	Organisationale Gerechtigkeit	-.18*
	Vertrauen	.17*
	Arbeitsstress	-.16*
	Identifikation	.15*
	Bezahlung	.15*
Externale Verantwortungsattribution	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.15*
	Internale Verantwortungsattribution	-.29**
	Fluktuationsabsicht	.26**
	Identifikation	-.23**
	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	-.22**
	Organisationale Gerechtigkeit	-.20**
	Vertrauen	-.20**
	Negativ erlebte Emotionen	.19**
	Positiv erlebte Emotionen	-.19**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	.19**
Negativ erlebte Emotionen	Arbeitszufriedenheit	-.15*
	Engagementbereitschaft Unternehmen	-.14*
	Arbeitszufriedenheit	-.47**
	Arbeitsstress	.36**
	Organisationale Gerechtigkeit	-.34**
	Vertrauen	-.34**
	Identifikation	-.34**
	Positive erlebte Emotionen	-.28**
	Fluktuationsabsicht	.26**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	.23**
Schädigungsabsicht Unternehmen	.22**	
externale Verantwortungsattribution	-.19**	
Bezahlung	-.19**	
Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	-.18*	
Internale Verantwortungsattribution	-.16*	

Fortsetzung Tabelle E.17

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
Positiv erlebte Emotionen	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.59**
	Arbeitszufriedenheit	.50**
	Identifikation	.55**
	Vertrauen	.46**
	Organisationale Gerechtigkeit	.35**
	Negativ erlebte Emotionen	-.28**
	Fluktuationsabsicht	-.26**
	Rückmeldung/Ganzheitlichkeit der Arbeit	.24**
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.21**
	Internale Verantwortungsattribution	.18*
	externale Verantwortungsattribution	-.19**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.15*
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.16*
	Bezahlung	.15*
	Soziale Erwünschtheit	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz
Externale Verantwortungsattribution		-.19**
Negativ erlebte Emotionen		-.16*
Identifikation		.15*

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

¹ Der Einfluss der Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, öffentlicher Dienst, Berufserfahrung, Führungserfahrung und Einkommen wurde rauspartialisiert.

² *distributive Gerechtigkeit* mit höchstem Zusammenhang: externale Verantwortungsattribution, Fluktuationsabsicht; *prozedurale Gerechtigkeit*: Identifikation, Engagementbereitschaft Unternehmen; *interaktionale Gerechtigkeit*: Arbeitsstrukturmerkmale, Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, internale Verantwortungsattribution, erlebte Emotionen, Schädigungsabsicht Unternehmen und Arbeitsplatz

Tabelle E.18.1: Darstellung der bivariaten Korrelationen der Werteklassen im privaten Kontext mit anderen Untersuchungsvariablen.

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
PrivatEgozentrischeWerte	Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit	.27**
	Arbeitszufriedenheit	.20**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.19**
	Fluktuationsabsicht	-.17*
	Identifikation	.18**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.16*
	Vertrauen	.15*
	PrivatSelbstbestimmungswerte	Arbeitsstress
Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit		.16*
Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit		.14*
Negativ erlebte Emotionen		.14*

Fortsetzung Tabelle E.18.1

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
PrivatUniverselleWerte	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.26**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.20**
	Arbeitsstress	.15*
	Schädigungsabsichten Arbeitsplatz	-.18*

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.18.2: Darstellung der bivariaten Korrelationen der Werteklassen im beruflichen Kontext mit anderen Variablen.

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
BerufEgozentrischeWerte	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.23**
	Arbeitsstress	.19**
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.18*
	Internale Verantwortungsattribution	.17*
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.16*
BerufSelbstbestimmungswerte	Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit	.31**
	Arbeitsstress	.28**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.26**
	Negativ erlebte Emotionen	.21**
BerufUniverselleWerte	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.15*
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.24**
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.18*
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.17*
	Internale Verantwortungsattribution	.16*
	externale Verantwortungsattribution	.16*
BerufTraditionswerte	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.15*
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.16*

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.18.3: Darstellung der bivariaten Korrelationen der beruflich bedeutsamen Werte mit den Untersuchungsvariablen.

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
Berufswert Vertrauen	Vertrauen	.21**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.21**
	Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit	.20**
	externe Verantwortungsattribution	-.18*
	Arbeitszufriedenheit	.17*
Berufswert Verantwortung	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.25**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.24**
	Internale Verantwortungsattribution	.22**
	Identifikation	.19*
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.19*
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.18*
Berufswert Engagement	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.38**
	Identifikation	.28**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.25**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	-.24**
	Engagementbereitschaft Unternehmen	.20**
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.18*
	Vertrauen	.18*
	Internale Verantwortungsattribution	.16*
	Arbeitsstress	.15*
Berufswert Anerkennung	Arbeitsstress	.23**
	Internale Verantwortungsattribution	.16*
Berufswert Abwechslung	Ganzheitlichkeit & Rückmeldung der Arbeit	.31**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.25**
	Arbeitsstress	.14*
	Schädigungsabsicht Unternehmen	-.14*
Berufswert Selbst- verwirklichung	Arbeitsstress	.25**
	Ganzheitlichkeit & Rückmeldung der Arbeit	.24**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.22**
Berufswert Selbstbestimmung	Ganzheitlichkeit & Rückmeldung der Arbeit	.30**
	Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.27**
	Arbeitsstress	.18*
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	.17*
	Internale Verantwortungsattribution	.15*
Berufswert Geld	externe Verantwortungsattribution	.15*

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.19: Darstellung der bivariaten Korrelationen: Werteklassen und Kontrollvariablen.

Variable	Variable	Korrelation ¹
PrivatSelbstbestimmungswerte	WorkLifeBalance	.15*
PrivatUniverselleWerte	Geschlecht	.22**
	Kinder ²	.16**
	Soziale Erwünschtheit	.16*
PrivatTraditionswerte	Abschluss	-.20*
	Öffentlicher Dienst	.20**
BerufSelbstbestimmungswerte	Familienstand	-.19*
	Alter ²	-.13**
	Kinder ²	-.12*
BerufUniverselleWerte	Geschlecht	.23**
	WorkLifeBalance	.21**
	Führungserfahrung	.18*
BerufTraditionswerte	Personalabbau	-.23**
	WorkLifeBalance	.24**

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

¹ Pearson-Koeffizient, soweit nicht anderes gekennzeichnet

² Kendall-Tau-Koeffizient

Tabelle E.20: Darstellung der bivariaten Korrelationen zwischen den Werteklassen.

Variable	Variable	Korrelation (Pearson-Koeffizient)
PrivatEgozentrischeWerte	PrivatSelbstbestimmungswerte	.36**
	PrivatUniverselleWerte	.23**
	PrivatTraditionswerte	.41**
	BerufEgozentrischeWerte	.56**
	BerufSelbstbestimmungswerte	.27**
	BerufUniverselleWerte	.24**
	BerufTraditionswerte	.31**
PrivatSelbstbestimmungswerte	PrivatEgozentrischeWerte	.36**
	PrivatUniverselleWerte	.32**
	PrivatTraditionswerte	.17*
	BerufEgozentrischeWerte	.26*
	BerufSelbstbestimmungswerte	.61**
	BerufUniverselleWerte	.31**
	BerufTraditionswerte	.15*
PrivatUniverselleWerte	PrivatEgozentrischeWerte	.23**
	PrivatSelbstbestimmungswerte	.32**
	PrivatTraditionswerte	.37**
	BerufEgozentrischeWerte	.33**
	BerufSelbstbestimmungswerte	.27**
	BerufUniverselleWerte	.68**
	BerufTraditionswerte	.35**
PrivatTraditionswerte	PrivatEgozentrischeWerte	.41**
	PrivatSelbstbestimmungswerte	.17*
	PrivatUniverselleWerte	.37**
	BerufEgozentrischeWerte	.34**
	BerufSelbstbestimmungswerte	.20**
	BerufUniverselleWerte	.25**
	BerufTraditionswerte	.45**

Fortsetzung Tabelle E.20

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
BerufEgozentrischeWerte	PrivatEgozentrischeWerte	.56**
	PrivatSelbstbestimmungswerte	.26**
	PrivatUniverselleWerte	.33**
	PrivatTraditionswerte	.34**
	BerufSelbstbestimmungswerte	.37**
	BerufUniverselleWerte	.37**
	BerufTraditionswerte	.28**
BerufSelbstbestimmungswerte	PrivatEgozentrischeWerte	.27**
	PrivatSelbstbestimmungswerte	.61**
	PrivatUniverselleWerte	.27**
	PrivatTraditionswerte	.20**
	BerufEgozentrischeWerte	.37**
	BerufUniverselleWerte	.32**
	BerufTraditionswerte	.20**
BerufUniverselleWerte	PrivatEgozentrischeWerte	.24**
	PrivatSelbstbestimmungswerte	.31**
	PrivatUniverselleWerte	.68**
	PrivatTraditionswerte	.25**
	BerufEgozentrischeWerte	.37**
	BerufSelbstbestimmungswerte	.32**
	BerufTraditionswerte	.45**
BerufTraditionswerte	PrivatEgozentrischeWerte	.31**
	PrivatSelbstbestimmungswerte	.15*
	PrivatUniverselleWerte	.35**
	PrivatTraditionswerte	.45**
	BerufEgozentrischeWerte	.28**
	BerufSelbstbestimmungswerte	.20**
	BerufUniverselleWerte	.45**

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.21: Darstellung der bivariaten Korrelationen der Unterschiede zwischen erlebten und geforderten Werten mit den Variablen.

Variable¹	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
$d_{\text{Vertrauen}}$ (Delta Berufswert Vertrauen/ erlebtes Vertrauen)	Arbeitszufriedenheit	-.50**
	Identifikation	-.32**
	Negativ erlebte Emotionen	.30**
	Positiv erlebte Emotionen	-.28**
	Fluktuationsabsicht	.16**
$d_{\text{Gerechtigkeit}}$ (Delta Berufswert Gerechtigkeit/ erlebte Gerechtigkeit)	Arbeitszufriedenheit	-.44**
	Identifikation	-.43**
	Fluktuationsabsicht	.33**
	Negativ erlebte Emotionen	.30**

Fortsetzung Tabelle E.21

Variable	Variable	Korrelation (Pearson- Koeffizient)
<i>d</i> _{Gerechtigkeit} (Delta BerufswertGerechtigkeit/ erlebteGerechtigkeit)	Positiv erlebte Emotionen	-.29**
	Engagementbereitschaft Unternehmen	-.19**
<i>d</i> _{Bezahlung} (Delta Berufswert Geld/ erlebteBezahlung)	Arbeitszufriedenheit	-.32**
	Identifikation	-.24**
<i>d</i> _{Selbstbestimmung1} (Delta Beruf Selbstbestimmungswerte/ erlebter Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit)	Negativ erlebte Emotionen	.23**
	Fluktuationsabsicht	.20**
	Positiv erlebte Emotionen	-.19*
	Externale Verantwortungsattribution	.19*
	Internale Verantwortungsattribution	-.15*
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	.14*
	Positiv erlebte Emotionen	-.42**
	Arbeitszufriedenheit	-.41**
	Identifikation	-.41**
	Negativ erlebte Emotionen	.30**
	Fluktuationsabsicht	.30**
<i>d</i> _{Selbstbestimmung2} (Delta Beruf Selbstbestimmungswerte/ erlebte Rückmeldung und Ganzheitlichkeit der Aufgabe)	Externale Verantwortungsattribution	-.19**
	Schädigungsabsicht Arbeitsplatz	.17*
	Internale Verantwortungsattribution	-.16*
	Arbeitszufriedenheit	-.36**
	Internale Verantwortungsattribution	-.29**
<i>d</i> _{Selbstbestimmung2} (Delta Beruf Selbstbestimmungswerte/ erlebte Rückmeldung und Ganzheitlichkeit der Aufgabe)	Negativ erlebte Emotionen	.26**
	Fluktuationsabsicht	.24**
	Identifikation	-.22**
<i>d</i> _{Selbstbestimmung2} (Delta Beruf Selbstbestimmungswerte/ erlebte Rückmeldung und Ganzheitlichkeit der Aufgabe)	Positiv erlebte Emotionen	-.22**
	Engagementbereitschaft Arbeitsplatz	-.16*

¹vgl. Tabelle D. 20 in Anhang D

** Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .01$ (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf einem Niveau von $p < .05$ (zweiseitig) signifikant.

Tabelle E.22: Multiple Regression (Einschluss) der *Identifikation* auf Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, interne und externe Verantwortungsattribution (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Organisationale Gerechtigkeit	.23	.40	.06	.40	.48	40.86	.00
Handlungsspielraum/ Abwechslung der Arbeit	.32	.41	.08	.31	.42	24.74	.00
Konstante		.66	.39	-.12		2.86	.09
$F_{gesamt}=46.58$		Sig(F)=.000		df=3/199			

Tabelle E.23: Multiple Regression (Einschluss) der *Arbeitszufriedenheit* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, interne und externe Verantwortungsattribution sowie erlebte Emotionen (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Vertrauen	.65	.42	.06	.20		59.27	.00
Organisationale Gerechtigkeit		.18	.05	.43		12.62	.00
Negativ erlebte Emotionen		-.14	.04	-.17		11.88	.00
Positiv erlebte Emotionen		.08	.06	.07		1.75	.19
Internale Verantwortungsattribution		.02	.05	.02		.17	.67
Externale Verantwortungsattribution		.06	.04	.07		2.51	.12
Bezahlung		.03	.03	.04		.85	.36
Handlungsspielraum/Abwechslung der Arbeit		.18	.07	.15		7.43	.01
Rückmeldung/Ganzheitlichkeit der Arbeit		.07	.04	.09		3.13	.08
Arbeitsstress		-.05	.04	-.06		1.63	.20
Konstante		.74	.45			2.67	.10
$F_{gesamt}=38.76$		Sig(F)=.000		df=10/191			

Tabelle E.24: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft bezogen auf das Unternehmen* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, interne Verantwortungsattribution, öffentlicher Dienst, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung und Geschlecht (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Einkommen	.14	.17	.06	.21	.37	9.57	.00
Identifikation	.21	.24	.06	.24	.36	14.37	.00
Öffentlicher Dienst	.27	-.54	.14	-.25	-.36	15.51	.00
Geschlecht	.29	.28	.13	-.13	-.26	4.28	.04
Konstante		3.31	.33			98.66	.00
$F_{gesamt}=19.47$		Sig(F)=.000		df=4/193			

Tabelle E.25.1: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft am eigenen Arbeitsplatz* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, interne Verantwortungsattribution, öffentlicher Dienst, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE\ B$	$beta$	r	F	p
Identifikation	.06	.24	.07	.22	.36	11.15	.00
Internale Verantwortungsattribution	.10	.32	.08	.25	-.36	13.85	.00
Arbeitsstress	.16	.25	.07	.24	-.26	13.20	.04
Konstante		1.06	.58			3.12	.08
$F_{gesamt}=12.44$		Sig(F)=.000		df=3/194			

Tabelle E.25.2: Schrittweise multiple Regression der *Engagementbereitschaft am eigenen Arbeitsplatz* in der Subgruppe der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, interne Verantwortungsattribution, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (n=69).

Prädiktoren	R^2	B	$SE\ B$	$beta$	r	F	p
Internale Verantwortungsattribution	.15	.60	.17	.38	.39	12.42	.00
Identifikation	.21	.28	.13	.24	.25	4.74	.03
Konstante		.73	.87			.70	.41
$F_{gesamt}=8.78$		Sig(F)=.000		df=2/67			

Tabelle E.26.1: Schrittweise multiple Regression der *Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, interne Verantwortungsattribution, öffentlicher Dienst, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE\ B$	$beta$	r	F	p
Führungserfahrung	.09	-.14	.04	-.26	-.30	236.35	.00
Identifikation	.14	-.16	.05	-.23	-.27	14.55	.00
Konstante		3.16	.21			11.37	.00
$F_{gesamt}=15.76$		Sig(F)=.000		df=2/195			

Tabelle E.26.2: Schrittweise multiple Regression der *Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, interne Verantwortungsattribution (ohne Kontrollvariablen, N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE\ B$	$beta$	r	F	p
Identifikation	.08	-.15	.05	-.21	-.27	7.86	.01
Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit	.09	-.14	.07	-.15	-.24	4.18	.04
Konstante		3.38	.31			121.38	.00
$F_{gesamt}=10.28$		Sig(F)=.000		df=2/198			

Tabelle E.26.3: Schrittweise multiple Regression der *Schädigungsabsicht bezogen auf das Unternehmen* in der Subgruppe der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, internale Verantwortungsattribution, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (n=69).

Prädiktoren	R^2	B	$SE\ B$	$beta$	r	F	p
Negativ erlebte Emotionen	.11	.20	.07	-.23	.31	7.73	.01
Führungserfahrung	.16	-.14	.07	-.26	-.23	4.09	.05
Konstante		1.81	.32			31.82	.00
$F_{gesamt}=6.47$		Sig(F)=.003		df=2/67			

Tabelle E.27.1: Schrittweise multiple Regression der *Schädigungsabsicht am Arbeitsplatz* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, Arbeitszufriedenheit, internale und externale Verantwortungsattribution sowie erlebte Emotionen, öffentlicher Dienst, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE\ B$	$beta$	r	F	p
Identifikation	.09	-.18	.05	-.22	-.30	-3.10	.00
Berufserfahrung externe	.12	-.11	.04	-.17	-.24	-2.47	.01
Verantwortungsattribution	.15	.12	.05	.18	.24	2.45	.02
Konstante		2.71	.38			7.15	.00
$F_{gesamt}=11.15$		Sig(F)=.000		df=3/194			

Tabelle E.27.2: Schrittweise multiple Regression der *Schädigungsabsicht am Arbeitsplatz* in der Subgruppe der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, Arbeitszufriedenheit, internale und externale Verantwortungsattribution sowie erlebte Emotionen, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (n=69).

Prädiktoren	R^2	B	$SE\ B$	$beta$	r	F	p
Identifikation externe	.23	-.34	.09	-.41	-.49	-3.87	.00
Verantwortungsattribution	.32	.26	.09	.30	.41	2.86	.01
Konstante		2.21	.59			3.73	.00
$F_{gesamt}=15.75$		Sig(F)=.000		df=2/67			

Tabelle E.28.1: Schrittweise multiple Regression der *Fluktuationsabsicht* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, Arbeitszufriedenheit, interne und externe Verantwortungsattribution sowie erlebte Emotionen, öffentlicher Dienst, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Identifikation	.20	-.58	.13	-.35	-.45	21.53	.00
Arbeitszufriedenheit	.24	-.50	.14	-.27	-.40	13.25	.00
externe	.27	.26	.09	.18	.28	7.97	.01
Verantwortungs- attribution							
Konstante		5.39	.78			47.73	.00
$F_{gesamt}=19.39$	$Sig(F)=.000$	$df=3/197$					

Tabelle E.28.2: Schrittweise multiple Regression der *Fluktuationsabsicht* in der Subgruppe der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Identifikation, Arbeitszufriedenheit, interne und externe Verantwortungsattribution sowie erlebte Emotionen, öffentlicher Dienst, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (n=69).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
externe	.17	.71	.17	.41	.41	16.74	.00
Verantwortungsattribution							
Bezahlung	.28	-.46	.14	-.34	-.32	11.56	.00
Berufserfahrung	.34	-.31	.13	-.25	-.24	6.21	.02
Konstante		2.89	1.02			7.99	.01
$F_{gesamt}=11.27$	$Sig(F)=.000$	$df=3/66$					

Tabelle E.29: Schrittweise multiple Regression der *internen Verantwortungsattribution* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Rückmeldung/ Ganzheitlichkeit der Arbeit	.11	.22	.06	.29	.33	16.36	.00
Arbeitsstress	.14	-.15	.05	-.19	-.15	8.15	.01
Handlungsspielraum/ Abwechslung der Arbeit	.16	.16	.08	.15	.25	4.24	.04
Konstante		3.20	.42			59.61	.00
$F_{gesamt}=12.45$	$Sig(F)=.000$	$df=3/198$					

Tabelle E.30: Schrittweise multiple Regression der *externalen Verantwortungsattribution* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen, Einkommen, Führungs- und Berufserfahrung (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Handlungsspielraum/ Abwechslung der Arbeit	.06	-.33	.10	-.22	-.25	10.32	.00
Führungserfahrung	.11	-.19	.06	-.21	-.25	9.60	.00
Konstante		6.25	.49			165.72	.00
$F_{gesamt}=11.95$		Sig(F)=.000		df=2/199			

Tabelle E.31: Schrittweise multiple Regression der *positiv erlebten Emotionen* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Handlungsspielraum/ Abwechslung der Arbeit	.35	.54	.07	.48	.59	69.39	.00
Vertrauen	.42	.26	.06	.29	.47	24.52	.00
Konstante		.43	.05			1.88	.17
$F_{gesamt}=72.33$		Sig(F)=.000		df=2/199			

Tabelle E.32: Schrittweise multiple Regression der *negativ erlebten Emotionen* auf Bezahlung, Handlungsspielraum & Abwechslung der Arbeit, Rückmeldung & Ganzheitlichkeit der Arbeit, Arbeitsstress, Organisationale Gerechtigkeit, Vertrauen (N=205).

Prädiktoren	R^2	B	$SE B$	$beta$	r	F	p
Organisationale Gerechtigkeit	.13	-.27	.08	-.24	-.36	10.32	.00
Arbeitsstress	.23	.31	.07	.30	.33	22.73	.00
Vertrauen	.24	-.20	.09	-.17	-.34	4.78	.03
Konstante		3.50	.47			54.86	.00
$F_{gesamt}=21.18$		Sig(F)=.000		df=3/198			

Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Schriften und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen kenntlich gemacht habe. Insbesondere habe ich für die Erstellung der Dissertation keine entgeltliche Hilfe von Vermittlungs- beziehungsweise Beratungsdiensten (Promotionsberatern oder anderen Personen) in Anspruch genommen.

Die unterzeichnete Person versichert hiermit, dass

- Promotionsversuche bislang nicht unternommen wurden;
- ein Promotionsverfahren bislang nicht abgeschlossen wurde;
- die vorliegende Dissertation in gleicher oder anderer Form in einem anderen Prüfungsverfahren nicht vorgelegen hat.

Kösching, den 28.09.2011

gez. Ulrike Brok

Lebenslauf

Ulrike Brok, geb. Laaser

geboren:

am 07. Mai 1978 in Rostock

Staatsangehörigkeit:

deutsch

Ausbildung

12/2008-03/2012

Dissertation unter Betreuung von Prof. Dr. Elisabeth Kals und PD Dr. Markus Müller (KU Eichstätt-Ingolstadt)

07/2009-09/2011

Promotionsstipendiatin im Promotionskolleg „Werteorientierung und Wertevermittlung in der modernen Gesellschaft“ der Hanns-Seidel-Stiftung

10/2003- 11/2008

Studium der Psychologie an der Katholischen Universität Eichstätt, Diplom in Psychologie

1997 – 2000

Ausbildung zur Logopädin (Berufsfachschule für Logopädie des Medizinischen Schulzentrums Ingolstadt), Staatsexamen Logopädie

06/1996

Allgemeine Hochschulreife (Gymnasium Schmarl in Rostock)

Beruflicher Werdegang

05-08/2011

Lehrbeauftragte im Fach Sozialpsychologie an der philosophisch-pädagogischen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

04/2009-09/2010

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

02–12/2003

Logopädin in der Logopädische Praxis Aigner, Ingolstadt

02/2001 – 06/2005

Sprachtherapeutin in der Tagesklinik der Neurologischen Rehabilitation am Bezirksklinikum Regensburg