

## KAPITEL 3

# Werte, Einstellungen und Arbeitszufriedenheit

### LERNZIELE

Nach der Lektüre dieses Kapitels können Sie

1. den Unterschied zwischen terminalen und instrumentellen Werten erklären
2. die in den heutigen Belegschaften vorherrschenden Werthaltungen darstellen
3. die fünf Wertdimensionen der nationalen Kultur nennen
4. die drei Komponenten einer Einstellung einander gegenüberstellen
5. den Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten zusammenfassen
6. die Rolle der Konsistenz in Einstellungen erkennen
7. die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Verhalten darstellen
8. vier Reaktionen von Arbeitnehmern auf Unzufriedenheit unterscheiden

In diesem Kapitel werden wir den Begriff der Arbeitszufriedenheit genauer beleuchten. Zunächst jedoch betrachten wir den Einfluss von Werten auf das Mitarbeiterverhalten.

## 3.1 Werte

Ist die Todesstrafe richtig oder falsch? Wie steht es um Rassenquoten bei der Personaleinstellung – sind sie richtig oder falsch? Ist es gut oder schlecht, wenn jemand Gefallen an Macht findet? Die Antworten auf diese Fragen sind wertebehaftet. Manche Menschen treten für die Todesstrafe ein, weil sie die angemessene Vergeltung für Verbrechen wie Mord und Landesverrat darstelle. Andere hingegen vertreten ebenso engagiert den Standpunkt, dass keine Regierung das Recht habe, einem Menschen das Leben zu nehmen.

**Werte** stellen Grundüberzeugungen dar, nach denen „eine bestimmte Verhaltensweise oder ein Endzustand der entgegengesetzten Verhaltensweise oder dem entgegengesetzten Endzustand aus persönlichen oder gesellschaftlichen Gründen vorzuziehen ist“.<sup>9</sup> Sie enthalten insofern ein beurteilendes Element, als sie die Vorstellungen eines Individuums darüber in sich tragen, was richtig, gut oder wünschenswert ist. Werten kommt sowohl ein bestimmter Inhalt als auch eine bestimmte Intensität zu. Die inhaltliche Seite sagt aus, dass eine Verhal-

tensweise oder ein Endzustand *wichtig* ist. Die Intensität spezifiziert, *wie wichtig* sie sind. Wenn wir die Werte eines Individuums in der Rangfolge ihrer Intensität anordnen, so erhalten wir sein **Wertesystem**. Wir alle verfügen über eine Wertehierarchie, die unser Wertesystem bildet. Kennzeichnend für dieses System ist die relative Bedeutung, die wir Werten wie beispielsweise Freiheit, Freude, Selbstachtung, Ehrlichkeit, Gehorsam und Gleichheit beimessen.

Sind Werte veränderlich und flexibel? Im Allgemeinen nicht. Werte sind normalerweise relativ stabil und dauerhaft.<sup>10</sup> Ein bedeutender Teil der Werte, denen wir anhängen, wird in jungen Jahren festgelegt – von Eltern, Lehrern, Freunden und anderen. Kindern wird zu verstehen gegeben, dass bestimmte Verhaltensweisen oder deren Folgen grundsätzlich erwünscht oder grundsätzlich unerwünscht sind. Grauzonen gibt es wenige. Man wird zum Beispiel eindeutig aufgefordert, ehrlich und verantwortungsbewusst zu sein. Keinesfalls werden Kinder gelehrt, dass sie nur ein bisschen ehrlich oder ein bisschen verantwortungsvoll sein sollen. Gerade diese Art des Werteerwerbs, die von absoluten Unterscheidungen bzw. Schwarz-Weiß-Bildern geprägt ist, gewährleistet Stabilität und Dauerhaftigkeit. Wenn unsere Werte in Frage gestellt werden, kann natürlich eine Änderung eintreten. Wir können zu dem Schluss gelangen, dass unsere tieferen Überzeugungen nicht länger gelten. Häufiger führt ein solches Hinterfragen jedoch lediglich zu einer Verstärkung der Werte, die wir bereits verinnerlicht hatten.

### 3.1.1 Die Bedeutung von Werten

Werte spielen für das Studium des Verhaltens in Organisationen eine große Rolle, weil man nur auf ihrer Grundlage Einstellungen und Motivation verstehen kann und weil sie unsere Wahrnehmung beeinflussen. Individuen treten einer Organisation mit bereits feststehenden Vorstellungen darüber bei, was „sein darf“ und was „nicht sein darf“. Diese Vorstellungen sind natürlich nicht wertneutral. Im Gegenteil, sie beinhalten ein bestimmtes Verständnis von richtig und falsch. Darüber hinaus bringen sie Vorlieben für bestimmte Verhaltensweisen oder Ergebnisse mit sich. Deshalb verschleiern Werte oft den Blick für Objektivität und Rationalität.

Werte beeinflussen ganz allgemein Einstellungen und Verhalten.<sup>11</sup> Nehmen wir an, Sie hegen zum Zeitpunkt des Beitritts zu einer Organisation die Ansicht, dass Bezahlung nach Leistung richtig, Bezahlung nach Zugehörigkeitsdauer hingegen falsch oder minderwertig sei. Wie reagieren Sie, wenn Sie feststellen, dass die Organisation, der sie soeben beigetreten sind, nach Zugehörigkeitsdauer und nicht nach Leistung bezahlt? Sie sind wahrscheinlich enttäuscht – und dies wiederum kann Arbeitsunzufriedenheit und den Entschluss auslösen, dass Sie sich nicht besonders anstrengen werden, „weil wahrscheinlich ohnehin nicht mehr Geld dabei herauspringt“. Würden Ihre Einstellung und Ihr Verhalten anders ausfallen, wenn Ihre Werte mit der Lohn- und Gehaltspolitik der Organisation übereinstimmten. Das ist höchst wahrscheinlich.

### 3.1.2 Typologie der Werte

Können wir Werte klassifizieren? Die Antwort lautet Ja. In diesem Abschnitt betrachten wir zwei Ansätze zur Entwicklung von Typologien der Werte.

**Die Rokeach Value Survey** Milton Rokeach entwickelte die Rokeach Value Survey (RVS), ein Instrument zur Werteerfassung.<sup>12</sup> Die RVS besteht aus zwei Gruppen von Werten, die jeweils 18 individuelle Wertkategorien enthalten. Die eine Gruppe, **terminale Werte**, bezieht sich auf wünschenswerte Endzustände. Damit sind die Lebensziele des Individuums gemeint. Die andere Gruppe, **instrumentelle Werte**, bezieht sich auf geeignete Verhaltensweisen bzw. die Mittel, mit denen die terminalen Ziele erreicht werden können. In Abbildung 3.1 finden Sie gängige Beispiele für jede der beiden Gruppen.

**Abbildung 3.1** Terminale und instrumentelle Werte der Rokeach Value Survey

Terminale Werte	Instrumentelle Werte
ein komfortables Leben (ein Leben im Wohlstand)	ehrgeizig (hart arbeitend, aufstrebend)
ein aufregendes Leben	offenherzig (aufgeschlossen)
das Gefühl der Erfüllung (bleibender Beitrag)	fähig (kompetent, effektiv)
eine friedliche Welt (frei von Kriegen und Konflikten)	fröhlich (heiter, vergnügt)
eine schöne Welt	sauber (gepflegt, ordentlich)
Gleichheit (Brüderlichkeit, Chancengleichheit)	mutig (für die eigenen Überzeugungen einstehen)
familiäre Geborgenheit (Sorge für die Angehörigen)	gütig (nachsichtig gegenüber anderen)
Freiheit (Unabhängigkeit, freie Wahl)	hilfsbereit (für das Wohl anderer wirken)
Glück (Zufriedenheit)	ehrlich (aufrichtig, wahrheitsliebend)
inneres Gleichgewicht (Freiheit von inneren Konflikten)	phantasievoll (wagemutig, kreativ)
reife Liebe (sexuelle und geistige Intimität)	unabhängig (souverän, eigenständig)
nationale Sicherheit (Schutz vor Angriffen)	klug (intelligent, nachdenklich)
Vergnügen (ein angenehmes, genießerisches Leben)	logisch (konsistent, rational)
Erlösung (Errettung, ewiges Leben)	liebend (innig, zärtlich)
Selbstachtung (Selbstbewusstsein)	gehorsam (pflichtbewusst, respektvoll)
soziale Anerkennung (Respekt, Bewunderung)	höflich (zuvorkommend, galant)
wahre Freundschaft (enge menschliche Bindung)	verantwortungsbewusst (verlässlich, gewissenhaft)
Weisheit (gereifte Lebenskenntnis)	beherrscht (gefasst, ausgeglichen)

Rokeach, Milton: *The Nature of Human Value* (New York: The Free Press, 1973).

Mehrere Studien haben bestätigt, dass die RVS-Werte innerhalb ein und derselben Gruppe variieren.<sup>13</sup> Menschen, die derselben Berufsgruppe oder Kategorie (z. B. Konzernmanager, Gewerkschaftsmitglieder, Eltern, Studenten) angehören, ähneln sich normalerweise in ihren Werthaltungen. Eine Studie verglich zum Beispiel Konzernvorstände, Mitglieder der Stahlarbeitergewerkschaft und Mitglieder einer Bürgerinitiative. Zwar ergaben sich zahlreiche

Überlappungen zwischen diesen drei Gruppen<sup>14</sup>, doch es zeigten sich auch einige recht bezeichnende Unterschiede (siehe Abbildung 3.2). Die Mitglieder der Bürgerinitiative brachten ihre Werte in eine ganz andere Rangordnung als die anderen beiden Gruppen. Bei ihnen stand „Gleichheit“ unter den terminalen Zielen an erster Stelle, während derselbe Wert bei den Vorständen und Gewerkschaftsmitgliedern auf Platz 12 bzw. 13 rangierte. Die Mitglieder der Bürgerinitiative nannten „Hilfsbereitschaft“ als zweithöchsten instrumentellen Wert. Die anderen beiden Gruppen verwiesen diese Wertvorstellung auf Platz 14. Diese Unterschiede sind bedeutsam, da Vorstände, Gewerkschaftsmitglieder und Bürgerinitiativen alle ein ausgeprägtes Interesse an der Tätigkeit von Konzernen an den Tag legen. „Wenn Konzerne und Vereinigungen kritischer Aktionäre zu Verhandlungen zusammentreffen oder sich über Fragen der Wirtschafts- und Sozialpolitik streiten, dann gehen sie wahrscheinlich von diesen gegebenen Unterschieden der persönlichen Wertehierarchie aus... Es könnte sich als recht schwierig erweisen, Einigung über irgendeine Einzelfrage oder Verfahrensweise zu erzielen, wenn diese persönlichen Werte unerschwinglich eine große Rolle spielen.“<sup>15</sup>

**Werthaltungen heutiger Arbeitnehmer** Dieser Autor hat eine Reihe von Analysen über Arbeitshaltungen aus jüngerer Zeit zu einem vierstufigen Modell zusammengefasst, das die typischen Werte verschiedener Arbeitnehmer-Generationen in den USA zu erfassen versucht.<sup>16</sup> (Dieses Schema beansprucht keine kulturübergreifende, universale Gültigkeit.)<sup>17</sup> Abbildung 3.3 unterteilt die Arbeitnehmer gemäß dem Zeitpunkt ihres Eintritts in die Arbeitswelt. Da die meisten Menschen im Alter von 18 bis 23 Jahren zu arbeiten beginnen, entspricht diese Einteilung auch weitgehend dem Lebensalter der Arbeitnehmer.

**Abbildung 3.2** Durchschnittliches Ranking der Werte bei Mitgliedern von Vorstand, Gewerkschaft und Bürgerinitiative (Rang 1 bis 5)

Vorstand		Gewerkschaft		Bürgerinitiative	
terminal	instrumentell	terminal	instrumentell	terminal	instrumentell
1. Selbstachtung	1. ehrlich	1. familiäre Geborgenheit	1. verantwortungsbewusst	1. Gleichheit	1. ehrlich
2. familiäre Geborgenheit	2. verantwortungsbewusst	2. Freiheit	2. ehrlich	2. eine friedliche Welt	2. hilfsbereit
3. Freiheit	3. fähig	3. Glück	3. mutig	3. familiäre Geborgenheit	3. mutig
4. das Gefühl der Erfüllung	4. ehrgeizig	4. Selbstachtung	4. unabhängig	4. Selbstachtung	4. verantwortungsbewusst
5. Glück	5. unabhängig	5. reife Liebe	5. fähig	5. Freiheit	5. fähig

Gestützt auf Frederick, W. C. und Weber, J.: "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications", in Frederick, W. C. und Preston, L. E. (Hrsg.): *Business Ethics, Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), S. 123-144.

**Abbildung 3.3** Vorherrschende Werthaltungen bei heutigen Arbeitnehmern

Stufe	Geburtsjahr	Eintritt in die Arbeitswelt	Ungefähres heutiges Alter	Vorherrschende Werte in der Arbeitshaltung
I. protestantische Arbeitsethik	1925-1945	frühe 1940er bis frühe 1950er Jahre	55-75	harte Arbeit, konservativ, loyal gegenüber der Organisation
II. existenzialistisch	1945-1955	1960er bis Mitte 1970er Jahre	45-55	Lebensqualität, unkonventionell, autonomiestrebt, loyal gegenüber dem eigenen Selbst
III. pragmatisch	1955-1965	Mitte 1970er bis späte 1980er Jahre	35-45	Erfolg, Aufstieg, Ehrgeiz, harte Arbeit, loyal gegenüber der Karriere
IV. Generation X	1965-1981	Späte 1980er Jahre bis heute	Unter 35	Flexibilität, Arbeitszufriedenheit, ausgeglichener Lebensstil, loyal gegenüber Beziehungen

Arbeiter, die während der Großen Depression, des Zweiten Weltkriegs, der Führungsstellung der USA in der Weltproduktion und der Berlin-Blockade aufwuchsen und von den frühen 1940er bis zu den frühen 1960er Jahren in die Arbeitswelt eintraten, hingen der protestantischen Arbeitsethik an. Wenn sie einmal eingestellt waren, blieben sie ihrem Arbeitgeber normalerweise treu. Unter den Werten der RVS rangiert bei ihnen ein komfortables Leben und familiäre Geborgenheit üblicherweise ganz oben.

Arbeitnehmer, die während der sechziger bis Mitte der siebziger Jahre in die Arbeitswelt eintraten, waren stark beeinflusst von John F. Kennedy, der Bürgerrechtsbewegung, den Beatles, dem Vietnamkrieg und der für den Babyboom typischen Konkurrenz. Sie waren von der „Hippie-Ethik“ und der existenzialistischen Philosophie geprägt. Ihnen kommt es mehr auf die Qualität ihres Lebens als auf die Anhäufung von Geld und Besitz an. Ihr Wunsch nach Autonomie führt dazu, dass sie eher sich selbst treu bleiben als der Organisation, die sie beschäftigt. In ihrer Wertehierarchie rangieren, legt man die Begriffe der RVS zugrunde, Freiheit und Gleichheit weit oben.

Individuen, die von Mitte der 1970er bis in die späten 1980er Jahre ins Arbeitsleben traten, spiegeln die Rückkehr der Gesellschaft zu traditionelleren Werten wider, wobei gesellschaftlichem Aufstieg und materiellem Erfolg nun ein weitaus größeres Gewicht beigemessen wird. Diese Generation wurde stark geprägt vom Konservatismus der Reagan-Jahre, der Aufrüstung, Haushalten mit zwei Verdienern und dem Erwerb eines preisgünstigen Eigenheims für die Familie. Diese Arbeitnehmer, die gegen Ende der Babyboomperiode geboren wurden, sind

Pragmatiker, deren Überzeugung nach der Zweck durchaus die Mittel heiligen kann. In den Organisationen, die sie beschäftigen, sehen sie lediglich Mittel zur Förderung ihrer Karriere. Eine große Rolle spielen für sie terminale Werte wie das Gefühl der Erfüllung und soziale Anerkennung.

Unsere letzte Kategorie umfasst die Gruppe, die als Generation X bekannt wurde. Ihr Leben wurde geprägt von der Globalisierung, dem Sturz des Kommunismus, Musiksendern, Aids und Computern. Sie schätzen Flexibilität, einen ausgeglichenen Lebensstil und Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz. Die Familie und zwischenmenschliche Beziehungen bedeuten dieser Gruppe sehr viel. Geld spielt eine wichtige Rolle als Zeichen für Karriereleistungen, doch sie geben Gehaltserhöhungen, Titel, Absicherungen und Beförderungen ohne weiteres für mehr Freizeit und größere Wahlmöglichkeiten im Lebensstil hin. Auf der Suche nach einem ausgeglichenen Leben sind diese jüngsten Ankömmlinge in der Arbeitswelt weniger zu persönlichen Opfern zugunsten ihres Arbeitgebers bereit als frühere Generationen. Nach der RVS stehen bei ihnen wahre Freundschaft, Glück und Freude weit oben.

Das Verständnis, dass sich Werthaltungen zwar individuell unterscheiden, aber dennoch in gewissem Maße die gesellschaftlichen Werte jener Periode widerspiegeln, in der die Individuen heranwuchsen, kann bei der Erklärung und Vorhersage von Verhalten eine wertvolle Hilfe sein. Beispielsweise liegt bei Arbeitnehmern Ende dreißig oder Ende sechzig die Wahrscheinlichkeit, dass sie konservativ und autoritätsgläubig sind, höher als bei ihren existenzialistischen Kollegen Anfang fünfzig. Und Arbeiter unter 35 werden eher als andere Gruppen protestieren, wenn sie Überstunden oder Wochenendarbeit leisten sollen, und eher dazu neigen, in der Mitte der Karriere ihren Arbeitsplatz zu verlassen, um eine andere Stelle anzunehmen, die ihnen mehr Freizeit lässt.

### 3.1.3 Werte, Loyalität und ethisches Verhalten

Hat irgendwann in den späten siebziger Jahren ein Niedergang der Unternehmensethik eingesetzt? Man kann darüber streiten.<sup>18</sup> Jedenfalls vertreten viele Menschen diese Ansicht. Falls es einen solchen Niedergang der ethischen Standards gegeben hat, kann unser Vierstufenmodell der Werthaltungen von Arbeitnehmergenerationen (siehe Abbildung 3.3) vielleicht zu seiner Erklärung beitragen. Immerhin berichten Manager übereinstimmend, dass die Handlungsweisen der Vorgesetzten den wichtigsten Einflussfaktor für das ethische Verhalten in ihren Organisationen darstellen.<sup>19</sup> Angesichts dieser Tatsache müssen die Werthaltungen des mittleren und oberen Managements bedeutende Auswirkungen auf das gesamte ethische Klima innerhalb einer Organisation haben.

Bis Mitte der siebziger Jahre wurden die Reihen der Manager vorwiegend von dem Typus bestückt, der einer protestantischen Arbeitsethik anhing und sich seinem Arbeitgeber verpflichtet fühlte (Stufe I). Im Falle ethischer Dilemmata orientierte er sich am Wohl der Organisation. In den späten siebziger Jahren begannen Individuen mit existenzialistischen Werten in die oberen Ränge des Managements aufzusteigen. Ihnen auf dem Fuße folgte der pragmatische Typus. In den späten achtziger Jahren war es dann so weit, dass ein großer Teil der Positionen des mittleren und oberen Managements in Unternehmensorganisationen mit Menschen aus den Stufen II und III besetzt war.

Die Loyalität der Existenzialisten und Pragmatiker gilt jeweils dem eigenen Selbst und der Karriere. Ihre Hauptaufmerksamkeit ist nach innen gerichtet, und es geht ihnen in erster Linie um das eigene Fortkommen. Derartige auf die eigene Person zentrierte Werthaltungen würden mit einem Niedergang der ethischen Standards in Einklang stehen. Könnte dies zu einer Erklärung des unterstellten, Ende der siebziger Jahre einsetzenden Niedergangs der Unternehmensethik beitragen?

Die mit dieser Analyse einhergehende gute Botschaft lautet, dass die jüngsten Ankömmlinge auf dem Arbeitsmarkt, also die Topmanager von morgen, weniger egozentrisch zu sein scheinen. Vielleicht steht uns in den nächsten ein bis zwei Jahrzehnten einfach deshalb eine Verbesserung der ethischen Standards in den Unternehmen bevor, weil sich die im Management vorherrschenden Welthaltungen verändern werden.

### 3.1.4 Kulturabhängige Werte

In Kapitel 1 haben wir die Entstehung des neuen globalen Dorfs beschrieben und gesagt: „Manager wiederum müssen die Fähigkeit entwickeln, mit Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen zu arbeiten.“ Da sich die Werte in verschiedenen Kulturen unterscheiden, dürfte ein Verständnis dieser Unterschiede dazu beitragen, das Verhalten von Arbeitnehmern aus verschiedenen Ländern zu erklären und vorherzusagen.

**Ein Instrumentarium zur Erfassung kulturabhängiger Unterschiede** Zu den am häufigsten zitierten Ansätzen für die Analyse kulturbedingter Unterschiede zählt die einschlägige Studie von Geert Hofstede.<sup>20</sup> Er befragte mehr als 116.000 IBM-Mitarbeiter in 40 Ländern über ihre arbeitsbezogenen Werthaltungen. Er ermittelte fünf Wertdimensionen der nationalen Kultur, hinsichtlich derer sich Manager und Mitarbeiter unterscheiden. Zu ihnen gehören:

- **Machtdistanz** Das Ausmaß, in dem die Menschen eines Landes ungleiche Machtverteilung in Institutionen und Organisationen hinnehmen. Sie reicht von relativer Gleichheit (niedrige Machtdistanz) bis zu extremer Ungleichheit (hohe Machtdistanz).
- **Individualismus und Kollektivismus** Der Individualismus dient als Gradmesser, inwieweit die Menschen eines Landes lieber als Individuen denn als Mitglieder einer Gruppe tätig sind. Kollektivismus ist gleichbedeutend mit niedrigem Individualismus.
- **Lebensquantität und Lebensqualität** Die Lebensquantität dient als Gradmesser, in welchem Ausmaß die gesellschaftlichen Werte von Geltungsbedürfnis und Materialismus geprägt sind. Die Lebensqualität dient als Gradmesser, welchen Rang zwischenmenschliche Beziehungen einnehmen und in welchem Maße die Menschen um das Wohlergehen anderer besorgt sind.<sup>21</sup>
- **Unsicherheitsvermeidung** Die Unsicherheitsvermeidung ist der Gradmesser dafür, inwieweit die Menschen eines Landes strukturierten Situationen gegenüber unstrukturierten Situationen den Vorzug geben. In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung sind Menschen stärker von Angst betroffen, daher wirken sie unruhiger, gestresster und aggressiver.
- **Langfristige und kurzfristige Orientierung** Menschen in Kulturen mit langfristiger Orientierung blicken in die Zukunft und schätzen Sparsamkeit sowie Beharrlichkeit. Eine kurzfristige Orientierung schätzt Vergangenheit und Gegenwart, außerdem legt sie Wert auf Respekt vor Traditionen und die Erfüllung gesellschaftlicher Verpflichtungen.

Abbildung 3.4 fasst die Stellung einer Reihe von Ländern hinsichtlich dieser fünf Dimensionen zusammen. Beispielsweise sind, was nicht überraschen dürfte, die meisten asiatischen Länder eher kollektivistisch als individualistisch geprägt. Die USA hingegen nehmen hinsichtlich des Individualismus unter allen erfassten Ländern den ersten Rang ein.

Kulturelle Werte ändern sich zwar langsam, aber sie ändern sich doch. Sie sollten die Ratings in Abbildung 3.4 also als allgemeine Richtlinien auffassen, die mit der Zeit modifiziert werden müssen, um größere politische, gesellschaftliche und ökonomische Veränderungen innerhalb eines Landes wiederzugeben. Hofstedes Resultate stützen sich auf eine Unter-

**Abbildung 3.4** Beispiele für die Ausprägung von Kulturdimensionen

Land	Macht-distanz	Individualismus*	Lebens-qualität**	Unsicherheits-vermeidung	Langfristige Orientierung***
China	hoch	niedrig	mittel	mittel	hoch
Frankreich	hoch	hoch	mittel	hoch	niedrig
Deutschland	niedrig	hoch	hoch	mittel	mittel
Hongkong	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch
Indonesien	hoch	niedrig	mittel	niedrig	niedrig
Japan	mittel	mittel	hoch	mittel	mittel
Niederlande	niedrig	hoch	niedrig	mittel	mittel
Russland	hoch	mittel	niedrig	hoch	niedrig
USA	niedrig	hoch	hoch	niedrig	niedrig
Westafrika	hoch	niedrig	mittel	mittel	niedrig

\* Niedrige Bewertung ist synonym mit Kollektivismus. \*\*Niedrige Bewertung ist synonym mit hoher Lebensqualität. \*\*\*Niedrige Bewertung ist synonym mit kurzfristiger Orientierung. Nach: Hofstede, Geert: "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, Februar 1993, S. 91.

suchung, die beinahe drei Jahrzehnte zurückliegt. Seit seiner ursprünglichen Arbeit hat sich die Welt verändert. Einige Beispiele: Der Kommunismus ist in Osteuropa gefallen; China hat sich stark geöffnet; Hongkong wird nicht mehr von Briten, sondern von Chinesen verwaltet; Deutschland hat sich wiedervereintigt, Südafrika hat die Apartheid abgeschafft; Mexiko hat eine bedeutsame wirtschaftliche Entwicklung durchgemacht und in den USA hat sich der Anteil von Frauen am Personal und in Managementpositionen drastisch erhöht. Eine jüngere Nachfolgestudie zu Hofstedes Untersuchung bestätigte viele der ursprünglichen Ergebnisse, stellte aber auch fest, dass wandlungsbedingte Veränderungen Eingang in verschiedene kulturelle Werte gefunden haben.<sup>22</sup> In Mexiko beispielsweise hat sich das Schwergewicht in 30 Jahren vom Kollektivismus zum Individualismus verschoben. Dies steht im Einklang mit Mexikos wirtschaftlicher Entwicklung und der Ausbreitung kapitalistischer Werte. Ähnlich haben sich die bevorzugten Werte in den USA von der Lebensquantität auf die Lebensqualität verschoben, was unzweifelhaft das Hereinströmen von Frauen und der jüngeren Generation in die Arbeitswelt widerspiegelt. Wir wollen hier festhalten, dass Hofstedes Klassifikationen, selbst wenn kulturelle Werte normalerweise stabil und dauerhaft sind, zumindest modifiziert werden müssen, um teilweise Veränderungen innerhalb der erfassten Länder zu berücksichtigen.

**Folgerungen für OB** Die meisten Konzepte, die bislang den Wissenskomplex ausmachen, den wir *Organizational Behavior* nennen, sind von Amerikanern entwickelt worden, die amerikanische Verhältnisse im Kontext inländischer Zusammenhänge untersuchten. Ein umfassender Überblick über mehr als 11.000 Artikel, die in 24 Zeitschriften über Management und Organisationsverhalten über zehn Jahre hinweg erschienen waren, ergab beispielsweise, dass rund 80 Prozent der Studien in den USA erfolgt und von Amerikanern durchgeführt worden waren.<sup>23</sup>



Als Dell Computer eine Produktionsstätte in Xiamen eröffnet hatte, musste das Unternehmen feststellen, dass sich die arbeitsbezogenen Werte in China von denjenigen in den USA unterscheiden. Chinesische Arbeiter gehen grundsätzlich von einem Beschäftigungsverhältnis auf Lebenszeit aus. Sie halten es für selbstverständlich, dass am Arbeitsplatz ungestraft Tee getrunken und Zeitung gelesen werden kann. Die Geschäftsleitung von Dell China musste ihren Mitarbeitern verdeutlichen, dass ihre Arbeitsplätze von ihrer Leistung abhingen. Um den Beschäftigten eine Besitzermentalität zu vermitteln, erhielten sie Aktienoptionen, und das Management erklärte ihnen, weshalb Produktivitätssteigerungen zu Entgelterhöhungen führen würden.

Nachfolgestudien bestätigen das anhaltende Fehlen kulturübergreifender Ansätze in der Management- und OB-Forschung<sup>24</sup>, wenn es auch in den letzten zehn Jahren einige Fortschritte gegeben hat. Dies bedeutet, dass 1) nicht alle OB-Theorien und -Konzepte unterschiedslos auf die Führung von Menschen rund um die Welt übertragen werden können, insbesondere nicht auf Länder, in denen sich die arbeitsbezogenen Werte stark von denjenigen in den USA unterscheiden, und dass Sie 2) kulturelle Werte berücksichtigen sollten, wenn Sie versuchen, das Verhalten von Menschen in anderen Ländern zu verstehen. Um Ihnen bei Letzterem eine Hilfestellung zu bieten, werden wir in regelmäßigen Abständen überprüfen, inwieweit die in diesem Buch dargelegten Theorien und Konzepte auf andere Kulturen übertragbar sind.

## 3.2 Einstellungen

**Einstellungen** sind wertende Aussagen – zustimmend oder ablehnend – über Objekte, Menschen oder Ereignisse. Sie beschreiben, wie man zu etwas steht. Wenn ich sage: „Ich mag meinen Job“, dann bringe ich meine Einstellung gegenüber meiner Arbeit zum Ausdruck.

Einstellungen sind nicht dasselbe wie Werte, doch es besteht ein Zusammenhang zwischen beiden. Dies wird deutlich, wenn man die drei Komponenten einer Einstellung betrachtet: Kognition, Affekt und Handlung.<sup>25</sup>

Die Überzeugung „Diskriminierung ist falsch“ beinhaltet eine wertende Aussage. Sie stellt die **kognitive Komponente** einer Einstellung dar und bereitet den Boden für den entscheidenderen Bestandteil einer Einstellung: ihre **affektive Komponente**. Der Affekt ist der emotionale oder gefühlsbestimmte Bestandteil einer Einstellung und spiegelt sich etwa in der Aussage wider: „Ich mag Jon nicht, weil er sich Minderheiten gegenüber diskriminierend verhält.“ Und

schließlich kann der Affekt, wie wir weiter unten in diesem Abschnitt ausführlich besprechen werden, bestimmte Verhaltensweisen hervorbringen. Die **Handlungskomponente** einer Einstellung bezeichnet die Absicht, sich gegenüber einem Menschen oder einem Umstand in einer bestimmten Weise zu verhalten. Um bei unserem Beispiel zu bleiben, so nehme ich mir beispielsweise vor, Jon wegen meiner Gefühle ihm gegenüber zu meiden.

Die Unterteilung von Einstellungen in drei Komponenten – Kognition, Affekt und Handlung – erleichtert das Verständnis ihrer Komplexität sowie der potenziellen Beziehung zwischen Einstellungen und Verhalten. Meistens bezieht sich der Begriff *Einstellung* jedoch in erster Linie auf die affektive der drei Komponenten.

Denken Sie auch daran, dass Einstellungen weniger stabil sind als Werte. Beispielsweise transportiert die Werbung Botschaften, mit denen versucht wird, Ihre Einstellung gegenüber einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung zu ändern. Wenn die Leute bei Ford Sie dazu bringen, ihren Autos gegenüber wohlwollende Gefühle zu entwickeln, dann führt diese Einstellung vielleicht zu dem (von ihnen) erwünschten Verhalten – Sie kaufen ein Ford-Produkt.

In Organisationen sind Einstellungen deshalb wichtig, weil sie das Arbeitsverhalten beeinflussen. Wenn Arbeiter zum Beispiel glauben, dass Aufseher, Kassenprüfer, Vorgesetzte und Zeitstudien-Ingenieure sich allesamt dem Ziel verschworen haben, dass die Beschäftigten für dasselbe oder weniger Geld mehr arbeiten sollen, dann sollte man möglichst zu verstehen versuchen, wie diese Einstellungen entstanden sind, in welcher Beziehung sie zum tatsächlichen Arbeitsverhalten stehen und wie sie geändert werden könnten.

### 3.2.1 Arbeitsbezogene Einstellungen

Ein Mensch kann Tausende von Einstellungen haben, doch OB konzentriert sich auf eine ganz beschränkte Anzahl arbeitsbezogener Einstellungen. Diese arbeitsbezogenen Einstellungen betreffen positive oder negative Wertungen eines Beschäftigten über Aspekte seines Arbeitsumfelds. OB befasst sich in erster Linie mit drei Einstellungen: Arbeitszufriedenheit, Job Involvement und organisationalem Commitment.<sup>26</sup>

**Arbeitszufriedenheit** Der Begriff *Arbeitszufriedenheit* bezieht sich auf die allgemeine Einstellung eines Individuums gegenüber seinem Arbeitsplatz. Eine Person mit hoher Arbeitszufriedenheit hegt positive Einstellungen gegenüber ihrem Arbeitsplatz, während eine Person, die mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden ist, negative Einstellungen dazu an den Tag legt. Wenn von den Einstellungen der Mitarbeiter gesprochen wird, ist meistens die Arbeitszufriedenheit gemeint. In der Tat werden beide Begriffe oft in gleicher Bedeutung benutzt. Da die Arbeitszufriedenheit für OB-Forscher eine große Rolle spielt, werden wir diese Einstellung weiter unten in diesem Kapitel ausführlich erläutern.

**Job Involvement** Der Begriff **Job Involvement** ist erst in jüngerer Zeit in die OB-Literatur eingegangen.<sup>27</sup> Über seine Bedeutung herrscht noch keine völlige Übereinstimmung, doch letztlich erfasst Involvement, inwieweit sich eine Person psychologisch mit ihrer Arbeit identifiziert und ihre Leistung zu ihrem Selbstwertgefühl beiträgt.<sup>28</sup> Mitarbeiter mit hohem Involvement identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit und engagieren sich entsprechend.

Hohes Involvement ist mit geringen Fehlzeiten und niedrigen Kündigungsraten korreliert.<sup>29</sup> Hinsichtlich der Fluktuation scheint es allerdings zuverlässigere Prognosen zu ermöglichen als hinsichtlich der Fehlzeiten; in Bezug auf Erstere gab das Involvement den Ausschlag über bis zu 16 Prozent der beobachteten Schwankungen.<sup>30</sup>

**Organisationales Commitment** Die dritte arbeitsbezogene Einstellung, die wir besprechen wollen, ist das **organisationale Commitment**. Es bezeichnet einen Zustand, in dem sich ein Arbeitnehmer mit einer bestimmten Organisation sowie deren Zielen identifiziert und die Mitgliedschaft in dieser Organisation aufrechterhalten möchte.<sup>31</sup> Hohes Involvement meint also die Identifikation mit dem eigenen speziellen Arbeitsplatz, hohes organisationales Commitment die Identifikation mit der arbeitgebenden Organisation.

Wie auch im Falle des Involvement weisen die Forschungsergebnisse eine negative Beziehung zwischen organisationalem Commitment und Fehlzeiten sowie Fluktuation aus.<sup>32</sup> In der Tat zeigen die Studien, dass sich anhand des Commitment die Fluktuation wesentlich besser vorhersagen lässt als anhand der weitaus häufiger zu diesem Zweck herangezogenen Arbeitszufriedenheit. Mit Hilfe des Commitment lassen sich bis zu 34 Prozent der Fluktuationschwankungen erklären.<sup>33</sup> Das organisationale Commitment erlaubt wahrscheinlich deshalb zuverlässigere Prognosen, weil es eine umfassendere und dauerhaftere Reaktion auf die Organisation insgesamt darstellt als die Arbeitszufriedenheit.<sup>34</sup> Ein Beschäftigter mag mit seinem gegenwärtigen Arbeitsplatz unzufrieden sein, dies jedoch für einen vorübergehenden Zustand halten und gegenüber der Organisation insgesamt keine Ressentiments hegen. Sobald jedoch die Unzufriedenheit auf die Organisation selbst übergreift, wird eine Kündigung mit größerer Wahrscheinlichkeit erwogen.

Die soeben dargelegten Erkenntnisse, die zum größten Teil vor mehr als zwei Jahrzehnten gewonnen wurden, müssen entsprechend den sich verändernden Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern modifiziert werden. Der ungeschriebene Loyalitätspakt, der noch vor zwanzig Jahren zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bestand, ist inzwischen stark in Mitleidenschaft gezogen worden; und die Vorstellung, dass ein Arbeitnehmer den größten Teil seines Berufslebens bei einer einzigen Organisation verbringt, veraltet zusehends. „Gradmesser für die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen wie das Commitment sind daher auf neue Beschäftigungsverhältnisse nicht ohne weiteres anwendbar.“<sup>35</sup> Wahrscheinlich kommt dem organisationalen Commitment als arbeitsbezogener Einstellung heute weniger Gewicht zu als früher. Möglicherweise gewinnt an seiner Stelle die Variable eines *berufsbezogenen* Commitment an Bedeutung, weil dies der heutigen veränderlichen Personalsituation eher entsprechen würde.<sup>36</sup>

### 3.2.2 Einstellungen und Konsistenz

Ist Ihnen auch schon aufgefallen, dass Menschen ihre Äußerungen im Nachhinein ihrem Verhalten anpassen, um Widersprüche zwischen Wort und Tat zu beseitigen? Vielleicht hat einer Ihrer Freunde ständig behauptet, die Qualität amerikanischer Autos reiche nicht an diejenige der Importwagen heran und er werde sich niemals etwas anderes als einen Importwagen zulegen. Doch dann bekommt er von seinem Vater ein hypermodernes Modell aus amerikanischer Herstellung, und plötzlich sind sie gar nicht mehr so schlecht. Oder eine Studentin im ersten Semester denkt, nachdem sie mit studentischen Verbindungen bekannt gemacht wurde, dass Verbindungen gut seien und der Beitritt zu einer Verbindung wichtig sei. Wenn sie jedoch nicht aufgenommen wird, sagt sie vielleicht: „Es wurde mir klar, dass das Leben in Verbindungen ohnehin nicht das ist, was einem immer vorgegaukelt wird.“

Die Forschung ist generell zu dem Schluss gelangt, dass Menschen danach streben, ihre verschiedenen Einstellungen sowie ihre Einstellungen und ihr Verhalten miteinander in Einklang zu bringen.<sup>37</sup> Individuen sind bemüht, einander widersprechende Einstellungen zu versöhnen sowie ihre Einstellungen und ihr Verhalten aufeinander abzustimmen, so dass sie rational und konsistent erscheinen. Sobald sich eine Unstimmigkeit auftut, werden Kräfte wachgerufen, die das Individuum in jenen Gleichgewichtszustand zurückbringen sollen, in



Die Vorstandsmitglieder von Tabakkonzernen haben ihre Einstellung gegenüber dem Rauchen geändert. Jahrelang hatten sie behauptet, dass Tabak nicht süchtig mache, und die wissenschaftlichen Beweise für die gesundheitsschädliche Wirkung des Rauchens bestritten. In Gerichtsverfahren gegen Tabakfirmen wurden jedoch vernichtende Dokumente vorgelegt, aus denen hervorging, dass die Firmen um die Risiken wussten und dennoch in ihrer Werbung bewusst Minderjährige als Zielgruppe ansprachen. In ihren Aussagen bei Anhörungen des amerikanischen Kongresses gaben die oben abgebildeten Vorstandsmitglieder zu, dass Rauchen krebsauslösend wirken könne und dass sie zur Entwicklung ihrer Marketingstrategien Studien über rauchende Jugendliche in Auftrag gegeben hatten. Ein Vorstandsmitglied erklärte: „Es ist nicht nur illegal, sondern auch unmoralisch und unethisch, in der Werbung Minderjährige anzusprechen.“

dem Einstellungen und Verhalten wieder übereinstimmen. Zu diesem Zweck können entweder die Einstellungen oder das Verhalten geändert oder aber eine Rechtfertigung für die Diskrepanz gefunden werden. Vorstandsmitglieder von Tabakunternehmen können hier als Beispiel dienen.<sup>38</sup> Wie, so mag sich mancher fragen, gehen diese Leute mit der überwältigenden Flut von Beweisen um, dass Zigarettenrauch die Gesundheit schädigt? Beispielsweise können sie bestreiten, dass ein eindeutiger Kausalzusammenhang zwischen Rauchen und Krebs besteht. Sie können eine Art Gehirnwäsche in eigener Sache betreiben, indem sie ständig den Nutzen des Tabaks beschwören. Sie können die negativen Folgen des Rauchens eingestehen, doch zu ihrer Rechtfertigung anführen, dass Tabakunternehmen lediglich für die freie Entscheidung einstehen. Sie können die Forschungsergebnisse akzeptieren und sich aktiv für die Herstellung gesünderer Zigaretten einsetzen oder zumindest versuchen, verwundbaren Zielgruppen wie Teenagern den Zugang zu Zigaretten zu erschweren. Oder sie können ihren Arbeitsplatz kündigen, weil die Dissonanz zu groß ist.

### 3.2.3 Die Theorie der kognitiven Dissonanz

Lässt sich aus diesem Konsistenzprinzip folgern, dass das Verhalten eines Individuums generell vorhersagbar ist, wenn wir seine Einstellung zu einem Thema kennen? Nehmen wir an, Mr. Jones hält das Lohnniveau seines Betriebs für zu niedrig. Wird eine deutliche Anhebung seines Entgelts sein Verhalten ändern, d. h. wird er härter arbeiten? Die Antwort auf diese Frage ist leider komplexer als ein einfaches Ja oder Nein.

Leon Festinger stellte in den späten fünfziger Jahren die Theorie der **kognitiven Dissonanz** auf.<sup>39</sup> Diese Theorie versuchte den Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten zu erklären. Dissonanz bedeutet Inkonsistenz. Kognitive Dissonanz bedeutet jegliche Unvereinbarkeit, die ein Individuum zwischen einer oder mehrerer seiner Einstellungen oder zwischen

seinem Verhalten und seinen Einstellungen empfindet. Festinger argumentierte, dass Inkonsistenz jeglicher Art unangenehm sei und dass Individuen stets bemüht seien, die Dissonanz als Quelle dieses Unbehagens zu reduzieren. Individuen streben daher einen stabilen Zustand an, in dem die Dissonanz auf ein Minimum herabgesenkt ist.

Natürlich kann niemand jeglicher Dissonanz entrinnen. Man weiß, dass man bei der Steuererklärung nicht schummeln soll, aber man „rundet“ die Zahlen jedes Jahr ein bisschen ab und hofft nicht erwischt zu werden. Oder man ermahnt die Kinder, sich nach jeder Mahlzeit die Zähne zu putzen, tut es aber selbst nicht. Wie kommen Menschen damit zurecht? Festinger meinte, der Wunsch nach Dissonanzreduktion bemesse sich nach der *Bedeutsamkeit* der Elemente, welche die Dissonanz hervorrufen, nach dem *Einfluss*, den das Individuum nach eigenem Ermessen auf diese Elemente hat, und nach den *Belohnungen*, welche die Dissonanz möglicherweise mit sich bringt.

Wenn die Dissonanz erzeugenden Elemente verhältnismäßig belanglos sind, dann ist der Druck zur Behebung der Inkonsistenz gering. Nehmen wir jedoch an, eine Konzernmanagerin – Mrs. Smith – hege die starke Überzeugung, dass kein Unternehmen Wasser oder Luft verschmutzen sollte. Leider ist Mrs. Smith im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit gezwungen, Entscheidungen zu fällen, bei denen sie sich zwischen der Profitabilität des Unternehmens und ihren Einstellungen gegenüber Umweltverschmutzung entscheiden muss. Sie weiß, dass die Verklappung des Abwassers im nahe gelegenen Fluss (nehmen wir an, sie sei legal) im besten wirtschaftlichen Interesse ihrer Firma liegt. Was wird sie tun? Es liegt auf der Hand, dass Mrs. Smith ein hohes Maß an kognitiver Dissonanz erfährt. Aufgrund der großen Bedeutsamkeit der Elemente in diesem Beispiel ist nicht zu erwarten, dass Mrs. Smith die Inkonsistenz übergeht. Es stehen ihr mehrere Wege offen, mit ihrem Dilemma umzugehen. Sie kann ihr Verhalten ändern (aufhören, den Fluss zu verschmutzen). Sie kann die Dissonanz reduzieren, indem sie zu dem Schluss gelangt, dass das dissonante Verhalten doch nicht so wichtig sei. („Von irgend etwas muss ich ja leben, und in meiner Rolle als Entscheidungsträger des Konzerns muss ich das Wohl meines Unternehmens oft über dasjenige der Umwelt oder der Gesellschaft stellen.“) Eine dritte Möglichkeit wäre die Suche nach zusätzlichen konsonanten Kognitionen als Gegengewicht zu den dissonanten. („Der Nutzen, den die Gesellschaft aus der Herstellung unserer Produkte zieht, übersteigt bei weitem die der Gesellschaft durch die damit einhergehende Wasserverschmutzung entstehenden Kosten.“)

Die Reaktion von Individuen auf eine Dissonanz wird unter anderem durch dem Einfluss bedingt, den sie nach eigenem Ermessen auf deren Elemente ausüben können. Wenn sie die Dissonanz als jenseits ihrer Kontrolle liegend auffassen – als etwas, worin sie keine Wahl haben –, dann neigen sie weniger zu einer Veränderung ihrer Einstellungen. Wenn das Dissonanz erzeugende Verhalten beispielsweise auf eine Anweisung des Vorgesetzten zurückzuführen ist, dann fällt der Druck zur Dissonanzreduktion geringer aus als im Falle freiwilligen Verhaltens. Die Dissonanz besteht zwar, kann jedoch rationalisiert und gerechtfertigt werden.

Auch Belohnungen beeinflussen die Motivation zur Dissonanzreduktion. Sie reduzieren den mit der Dissonanz einhergehenden Spannungszustand, indem sie in der Bilanz des Individuums auf der Seite der Konsistenz zu Buche schlagen.

Aufgrund dieser zwischengeschalteten Faktoren reagieren Individuen auf eine Dissonanz nicht unbedingt mit dem direkten Bemühen um Konsistenz, d. h. um Dissonanzreduktion. Wenn die der Dissonanz zugrunde liegenden Fragen wenig bedeutsam sind, wenn die Dissonanz als dem Individuum von außen auferlegt und seinem Einfluss entzogen wahrgenommen wird oder wenn die Belohnungen hinreichend groß sind, um die Dissonanz auszugleichen, bleibt der Druck zur Dissonanzreduktion gering.

Was bedeutet die Theorie der kognitiven Dissonanz für Organisationen? Sie ermöglicht Prognosen über die Bereitschaft zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Werden Individuen beispielsweise im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit zu Dingen gezwungen, die ihren persönlichen Einstellungen widersprechen, so neigen sie zu einer entsprechenden Modifizierung dieser Einstellungen, um sie mit der Kognition ihrer Worte und Taten in Einklang zu bringen. Je größer darüber hinaus die – nach Einwirkung der Einflussfaktoren Bedeutsamkeit, Wahlfreiheit und Belohnungen noch verbleibende – Dissonanz, desto stärker der Druck zu ihrer Reduktion.

### 3.2.4 Erfassung der Einstellungs-Verhaltens-Konkordanz

In diesem gesamten Kapitel haben wir den Standpunkt vertreten, dass sich Einstellungen auf das Verhalten auswirken. Die frühen Forschungsarbeiten zu diesem Thema gingen von einem Kausalzusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten aus, nahmen also an, dass die Einstellungen von Menschen ihr Handeln bestimmten. Auch der gesunde Menschenverstand legt hier eine Beziehung nahe. Ist es nicht logisch, dass Leute diejenigen Fernsehsender einschalten, die ihnen nach eigenem Bekunden gefallen, oder dass Arbeitnehmer Aufträgen, die ihnen widerstreben, aus dem Weg gehen?

Und doch wurde diese angenommene Beziehung zwischen Einstellungen und Verhalten (E-V) in den späten sechziger Jahren aufgrund einer Auswertung der Forschungsergebnisse in Frage gestellt.<sup>40</sup> Gestützt auf eine Reihe von Studien gelangte der betreffende Wissenschaftler zu dem Schluss, dass Einstellungen nicht oder nur wenig mit dem Verhalten zusammenhängen.<sup>41</sup> Jüngere Forschungen wiesen hingegen nach, dass sich das künftige Verhalten anhand der Einstellungen durchaus stichhaltig vorhersagen lässt, und bestätigten die ursprüngliche Ansicht Festingers, wonach diese Beziehung durch die Berücksichtigung von Moderatorvariablen genauer erfasst werden kann.<sup>42</sup>

**Moderatorvariablen** Als stärkste Moderatorvariablen erwiesen sich die *Bedeutsamkeit* einer Einstellung, ihre *Spezifik*, ihre *Präsenz (accessibility)*, die Existenz von *sozialem Druck* sowie die eventuelle *direkte Erfahrung* einer Person mit der in Frage stehenden Einstellung.<sup>43</sup>

Als bedeutsam gelten diejenigen Einstellungen, die Grundwerte, Eigennutz oder Identifikation mit hochgeschätzten Individuen oder Gruppen betreffen. Einstellungen, die Individuen für bedeutsam erachten, weisen im Allgemeinen eine enge Beziehung zu ihrem Verhalten auf.

Je spezifischer die Einstellung und je spezifischer das Verhalten, desto stärker der Zusammenhang zwischen beidem. Wenn Sie eine Angestellte ganz spezifisch befragen, ob sie die Absicht habe, für die kommenden sechs Monate bei der Organisation zu bleiben, so wird die Antwort wahrscheinlich eine zuverlässigere Prognose der Fluktuation dieser Person gestatten, als wenn Sie gefragt hätten, wie zufrieden sie mit ihrem Gehalt sei.

Einstellungen, die leicht im Gedächtnis haften, bestimmen das Verhalten in höherem Maße als Einstellungen, die im Gedächtnis nicht präsent sind. Interessanterweise erinnert man sich leichter an Einstellungen, die häufig geäußert werden. Je mehr Sie also über Ihre Einstellung zu einem Thema reden, desto wahrscheinlicher bleibt diese in Ihrem Gedächtnis haften, und je leichter sie sich daran erinnern, desto wahrscheinlicher wird Ihr Verhalten davon geprägt.

Diskrepanzen zwischen Einstellungen und Verhalten stellen sich vor allem dann ein, wenn der soziale Druck zu einem bestimmten Verhalten außerordentlich groß wird. Dieses Phänomen kennzeichnet häufig das Verhalten in Organisationen. Vielleicht erklärt es, weshalb ein Arbeitnehmer, der heftige Vorbehalte gegen die Gewerkschaft hat, dennoch deren Versammlungen besucht; oder weshalb Vorstandsmitglieder von Tabakkonzernen, die selbst nicht rau-

chen und an den erwiesenen Zusammenhang zwischen Rauchen und Krebs glauben, andere nicht aktiv vom Rauchen in ihren Büros abzuhalten versuchen.

Die Konkordanz zwischen Einstellung und Verhalten ist verhältnismäßig groß, wenn das Individuum über direkte persönliche Erfahrungen mit dem Gegenstand der Einstellung verfügt. Wenn man Studenten fragt, wie sie auf Arbeit für einen autoritären Vorgesetzten reagieren würden, so erhält man mit viel geringerer Wahrscheinlichkeit eine Prognose des tatsächlichen Verhaltens, als wenn man Arbeitnehmern, die bereits für einen solchen Menschen tätig waren, dieselbe Frage stellt.

**Selbstwahrnehmungstheorie** Die meisten Studien ergaben einen positiven Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten. Eine noch höhere Korrelation zeigte sich jedoch, als die Wissenschaftler einen anderen Weg einschlugen und untersuchten, ob das Verhalten seinerseits auf Einstellungen zurückwirkt. Dieser Ansatz, der als **Selbstwahrnehmungstheorie** bezeichnet wird, führte zu einer Reihe ermutigender Entdeckungen. Wir wollen die Theorie kurz erläutern.<sup>44</sup>

Wenn eine Person über ihre Einstellung gegenüber einem beliebigen Objekt befragt wird, so ruft sie sich ihr in Bezug auf dieses Objekt relevantes Verhalten in Erinnerung und leitet ihre Einstellung dann von diesem früheren Verhalten ab. Wenn man eine Ausbildungsspezialistin bei U.S. West also fragen würde, wie sie zu ihrer Tätigkeit steht, dann würde sie wahrscheinlich denken: „Ich habe diese Stellung als Ausbilderin bei U.S. West nun seit zehn Jahren inne. Niemand hat mich gezwungen, auf diesem Arbeitsplatz zu bleiben. Also muss ich ihn wohl mögen.“ Die Selbstwahrnehmungstheorie besagt, dass Einstellungen post factum herangezogen werden, um eine bereits erfolgte Handlung zu begründen, dass sie also nicht dem Handeln vorangehen und es anleiten. Im Gegensatz zur Theorie der kognitiven Dissonanz



Timberland, ein Schuh- und Bekleidungshersteller, greift auf die Selbstwahrnehmungstheorie zurück, um unter seinen Mitarbeitern eine positive Einstellung gegenüber sozialem Engagement zu fördern. Der Dienst an der Gemeinschaft spielt als Wertvorstellung für das Unternehmen eine große Rolle, daher vergütet Timberland jedem Beschäftigten 40 Stunden freiwillige soziale Arbeit pro Jahr. Die oben abgebildeten Timberland-Mitarbeiter helfen bei der Verteilung von Nahrungsmitteln an Bedürftige in New Hampshire. Freiwillige Arbeitseinsätze tragen mitunter stark zur Herausbildung von Einstellungen bei. Eine Mitarbeiterin beschrieb sie als „religiöse Erfahrung“.

werden Einstellungen lediglich als beliebige verbale Äußerungen gewertet. Wenn man Leute nach ihren Einstellungen befragt, ohne dass sie starke Überzeugungen oder Gefühle hätten, postuliert die Selbstwahrnehmungstheorie, so erfinden sie plausible Antworten.

Die Selbstwahrnehmungstheorie ist gut belegt.<sup>45</sup> Zwar ist die traditionell angenommene Wirkung der Einstellung auf das Verhalten generell nachweisbar, doch wird sie von der umgekehrten Wirkung des Verhaltens auf die Einstellung noch übertroffen. Dies gilt besonders für vage und mehrdeutige Einstellungen. Wenn eine Person mit einer in Frage stehenden Einstellung kaum Erfahrungen verbindet oder sich bisher wenig Gedanken darüber gemacht hat, dann leitet sie ihre Haltung typischerweise aus ihrem Verhalten ab. Einstellungen hingegen, die bereits seit geraumer Zeit feststehen und klar definiert sind, leiten umgekehrt eher das Verhalten an.

### 3.2.5 Eine Anwendung: Mitarbeiterbefragungen

Aus obigen Ausführungen geht hervor, dass Kenntnisse über die Einstellungen der Mitarbeiter zu einer besseren Prognose über deren Verhalten beitragen. Doch wie erhält das Management Informationen über die Einstellungen der Beschäftigten? Die verbreitetste Methode ist die **Mitarbeiterbefragung**.<sup>46</sup>

Abbildung 3.5 zeigt, wie eine solche Befragung über die Einstellungen aussehen könnte. Typischerweise werden den Beschäftigten bei der Mitarbeiterbefragung eine Reihe Aussagen oder Fragen vorgelegt. Idealerweise sind sie so formuliert, dass ihre Beantwortung genau die spezifische Information liefert, die das Management wünscht. Man erstellt eine Skala, in der mögliche Antworten auf einzelne Fragen formuliert und je einem Punktwert zugewiesen werden. Am Ende kann man die durchschnittlichen Wertungen unter bestimmten Gruppen, Abteilungen, Werksteilen oder der Organisation als Ganzer ermitteln.

Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen sind für das Management oft überraschend. Zum Beispiel waren die Manager der Schwermaschinenfertigung bei Springfield Remanufacturing davon ausgegangen, dass alles in bester Ordnung sei.<sup>47</sup> Da die Beschäftigten aktiv an den Entscheidungen des Unternehmensbereichs beteiligt waren und die Profitabilität im gesamten Unternehmen hoch war, nahm das Management an, es sei um die Moral bestens bestellt. Um diese Überzeugung zu untermauern, führte es eine kurze Mitarbeiterbefragung durch. Die Beschäftigten wurden aufgefordert, ihre Zustimmung oder Ablehnung hinsichtlich folgender Fragen zu äußern: 1) Am Arbeitsplatz zählt Ihre Meinung. 2) Diejenigen unter Ihnen, die in diesem Unternehmen in eine Führungsposition aufsteigen wollen, haben auch die Möglichkeit dazu. 3) In den vergangenen sechs Monaten hat sich jemand mit Ihnen über Ihre persönliche Entwicklung unterhalten. 43 Prozent der Befragten stimmten nicht mit der ersten Aussage überein, 48 Prozent nicht mit der zweiten und 62 Prozent nicht mit der dritten. Das Management war erstaunt. Wie war das möglich? Seit mehr als zwölf Jahren fanden wöchentliche Betriebsversammlungen statt, um die Produktionszahlen des Unternehmensbereichs zu besprechen. Und die meisten Manager waren von der Pike aufgestiegen. Das Management reagierte mit der Schaffung eines Ausschusses, der sich aus Vertretern sämtlicher Abteilungen und aller drei Schichten zusammensetzte. Der Ausschuss fand schnell heraus, dass sich die Beschäftigten über vielerlei Kleinigkeiten im Werk ärgerten. Er legte zahlreiche Anregungen vor, die sofort nach ihrer praktischen Verwirklichung das Empfinden der Mitarbeiter hinsichtlich ihres Einflusses auf die Entscheidungsprozesse und hinsichtlich der Aufstiegsmöglichkeiten in ihrem Unternehmensbereich deutlich verbesserte.

Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen liefern Managern ein wertvolles Feedback darüber, wie die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen wahrnehmen. Eine Unternehmenspolitik und Praktiken, die das Management für objektiv und gerecht hält, werden möglicherweise von den

**Abbildung 3.5** Muster einer Mitarbeiterbefragung

Bitte bewerten Sie jede der folgenden Aussagen nach der folgenden Punkteskala:

- 5 = starke Zustimmung
- 4 = Zustimmung
- 3 = unentschieden
- 2 = Ablehnung
- 1 = starke Ablehnung

Aussage	Bewertung
1. In diesem Unternehmen lässt es sich ganz gut arbeiten.	_____
2. In diesem Unternehmen kann ich vorankommen, wenn ich mich entsprechend anstrenge.	_____
3. Die Löhne in diesem Unternehmen können mit denjenigen anderer Unternehmen konkurrieren.	_____
4. Die Beförderungsentscheidungen über Mitarbeiter werden fair getroffen.	_____
5. Ich kenne die verschiedenen sozialen Zusatzleistungen, die das Unternehmen anbietet.	_____
6. An meinem Arbeitsplatz kann ich meine Fähigkeiten optimal einbringen.	_____
7. Meine Arbeitsmenge ist eine Herausforderung, aber keine Last.	_____
8. Ich vertraue meinem Vorgesetzten und kann auf ihn zählen.	_____
9. Ich kann meinem Vorgesetzten jederzeit sagen, was ich denke.	_____
10. Ich weiß, was mein Vorgesetzter von mir erwartet.	_____

Beschäftigten insgesamt oder von bestimmten Mitarbeitergruppen als ungerecht empfunden. Die Erkenntnis, dass solche verzerrten Wahrnehmungen zu negativen Einstellungen gegenüber Arbeitsplatz und Organisation führen, sollte Managern nicht gleichgültig sein. Denn das Verhalten der Arbeitnehmer begründet sich nicht auf der Realität, sondern auf deren Wahrnehmung. Denken Sie daran: Die Angestellte, die kündigt, weil sie sich für unterbezahlt hält – auch wenn das Management über objektive Daten verfügt, die belegen, dass ihr Gehalt höchst attraktiv ist – geht der Organisation genauso verloren, als ob sie tatsächlich unterbezahlt gewesen wäre. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen können das Management auf potenzielle Probleme aufmerksam machen und ihm Absichten der Arbeitnehmer frühzeitig anzeigen, so dass vorbeugende Maßnahmen gegen Erschütterungen ergriffen werden können.<sup>48</sup>

### 3.2.6 Einstellungen und Diversität

Manager bemühen sich zunehmend um die Änderung der Einstellungen ihrer Mitarbeiter entsprechend dem allgemeinen Wandel der Ansichten über ethnische Abstammung, Geschlecht und andere Merkmale der Diversität. Eine Bemerkung gegenüber einer Kollegin oder einem Kollegen des anderen Geschlechts, die vor zwanzig Jahren vielleicht als Kompliment auf-

gefasst worden wäre, kann heute das Ende der Karriere bedeuten.<sup>49</sup> Organisationen investieren daher in Trainingsmaßnahmen, die auf eine Umformung der Einstellungen ihrer Beschäftigten abzielen.

Eine Umfrage unter US-amerikanischen Organisationen mit 100 oder mehr Beschäftigten stellte fest, dass 47 Prozent von ihnen irgendeine Art Diversitätstraining finanzierten.<sup>50</sup> Einige Beispiele: Polizeibeamte in Escondido, Kalifornien, erhalten jährlich 36 Stunden Diversitätstraining. Die Pacific Gas & Electric Co. verlangt von ihren 12.000 Beschäftigten ein Minimum von vier Stunden solcher Fortbildung. Die Bundesluftfahrtbehörde finanziert ein achtstündiges Pflichtseminar über Diversität für ihre Beschäftigten in der Region an der Pazifikküste im Westen der USA.

Wie sehen diese Diversitätsprogramme aus, und auf welche Weise sollen sie Einstellungsänderungen bewirken?<sup>51</sup> Fast alle beginnen mit einer Phase der Selbstbewertung. Die Teilnehmer werden aufgefordert, sich selbst zu überprüfen und sich eventuelle ethnische oder kulturelle Vorurteile einzugestehen. Dann beteiligen sie sich typischerweise an Gruppen- oder Podiumsdiskussionen mit Vertretern unterschiedlicher Gruppen. Zum Beispiel beschreibt ein Mann aus Hmong das Leben seiner Familie in Südostasien und erklärt, weshalb sie sich in

## VON DER THEORIE ZUR PRAXIS

### Einstellungsänderung

Ist es möglich, negative Einstellungen der Mitarbeiter zu ändern? Manchmal. Es hängt davon ab, wer es versucht, wie stark diese Einstellungen sind, wie groß die angestrebte Veränderung ist und welche Technik angewandt wird.<sup>52</sup>

Am bereitwilligsten nehmen Mitarbeiter Wandel an, wenn der Anstoß dazu von einer beliebten, glaubwürdigen und überzeugenden Person ausgeht. Wenn die Leute Sie mögen, werden sie Ihre Anregungen eher aufgreifen und übernehmen. Glaubwürdigkeit setzt Vertrauen, fachliche Kompetenz und Objektivität voraus. Wenn ein Mitarbeiter Ihre Ausführungen als authentisch, fundiert und sachlich wahrnimmt, wird er eher bereit sein, seine Einstellungen zu ändern. Darüber hinaus wird die Einstellungsänderung von einer klaren und überzeugenden Argumentation begünstigt.

Die Einstellungen eines Mitarbeiters lassen sich umso leichter ändern, je weniger stark sie sind. Umgekehrt gilt, dass sich feste Überzeugungen schwerer ändern lassen. Erschwerend wirkt außerdem eine bereits erfolgte öffentliche Äußerung der in Frage stehenden Einstellungen, denn eine Änderung bedeutet dann zugleich das Eingeständnis eines Fehlers.

Geringfügige Einstellungsänderungen sind relativ leicht zu bewerkstelligen. Schwieriger ist es, einen Mitarbeiter zur Annahme einer neuen Einstellung zu bewegen, die sich erheblich von seiner gegenwärtigen Haltung unterscheidet. Möglicherweise sind davon auch weitere grundlegende Überzeugungen betroffen, so dass sich gesteigerte Dissonanzen ergeben.

Die Wirksamkeit der Techniken zur Einstellungsänderung unterscheidet sich je nach Situation. Mündliche Überzeugungstechniken sind am wirkungsvollsten, wenn sie in einem positiven, taktvollen Ton vorgebracht werden, wenn stichhaltige Beweise angeführt werden, wenn die Argumente auf den Zuhörer abgestimmt sind, wenn Logik erkennbar ist und wenn darüber hinaus an die Ängste, Frustrationen und andere Emotionen des Mitarbeiters appelliert wird. Noch bereitwilliger schließen sich Mitarbeiter allerdings einem Wandel an, mit dem sie selbst Erfahrungen machen konnten. Trainingssitzungen, in denen Mitarbeiter gemeinsam entsprechende Erfahrungen persönlich erleben können, wirken manchmal überaus stimulierend für angestrebten Wandel. Entsprechend der Selbstwahrnehmungstheorie können veränderte Verhaltensweisen zu veränderten Einstellungen führen.

Kalifornien niederließ; oder eine Lesbierin schildert, wie sie ihre sexuelle Identität entdeckte und wie ihre Freunde und Angehörigen reagierten, als sie diese zu erkennen gab.

Zusätzliche Aktivitäten, die zur Änderung von Einstellungen beitragen sollen, sind zum Beispiel freiwillige Einsätze in Gemeinde- oder Sozialämtern, wo man von Angesicht zu Angesicht einzelne Menschen und Gruppen unterschiedlicher Herkunft treffen kann, oder Übungen, die Teilnehmer am eigenen Leib spüren lassen, wie es ist, anders zu sein. Der Film „Eye of the Beholder“, in dem Menschen je nach Augenfarbe getrennt und mit Vorurteilen belegt werden, lässt die Teilnehmer beispielsweise nachempfinden, wie es ist, nach etwas beurteilt zu werden, worauf man keinen Einfluss hat.

### 3.3 Arbeitszufriedenheit

Wir haben die Frage der Arbeitszufriedenheit bereits kurz angesprochen – zu Beginn dieses Kapitels wie auch in Kapitel 1. In diesem Abschnitt soll der Begriff genauer analysiert werden. Wie wird Arbeitszufriedenheit gemessen? Welche Auswirkungen hat sie auf Produktivität, Fehlzeiten und Fluktuation der Mitarbeiter?

#### 3.3.1 Messung der Arbeitszufriedenheit

Bisher definierten wir die Arbeitszufriedenheit als die allgemeine Einstellung eines Individuums gegenüber seinem Arbeitsplatz. Der breite Charakter dieser Definition<sup>53</sup> ergibt sich aus dem Begriff selbst. Immerhin umfasst die Arbeit eines Individuums mehr als die offenkundigen Tätigkeiten, wie beispielsweise Papiere ordnen, auf Kunden warten oder einen Lastwagen steuern. Arbeit umfasst das Zusammenwirken mit Kollegen und Vorgesetzten, die Befolgung der Organisationsregeln und der Organisationspolitik, die Erfüllung der Leistungsstandards, den Umgang mit Arbeitsbedingungen, die oft alles andere als ideal sind, und dergleichen mehr.<sup>54</sup> Das Urteil eines Mitarbeiters darüber, wie zufrieden oder unzufrieden er mit seinem Arbeitsplatz ist, stellt also die Zusammenfassung einer Vielzahl einzelner Elemente dar. Wie kann ein Maßstab für diesen komplexen Begriff entwickelt werden?

Die beiden gebräuchlichsten Ansätze sind die breit angelegte, umfassende Einzelbewertung (single global rating) oder die Beurteilung einer Reihe von Arbeitsplatzmerkmalen, deren Punktwerte abschließend addiert werden (summation score). Bei der breit angelegten Einzelbewertung werden die Individuen aufgefordert, eine einzige Frage zu beantworten, wie zum Beispiel: „Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit ihrer Arbeit?“ Die Befragten antworten, indem sie einen Wert zwischen 1 und 5 markieren, der auf einer Skala von „hoch zufrieden“ bis „äußerst unzufrieden“ liegt. Die andere Herangehensweise – das Zusammentragen von Einzelaspekten – ist komplizierter. Sie isoliert die Schlüsselemente eines Arbeitsplatzes und fragt das Empfinden des Arbeitnehmers zu jedem dieser Einzelemente ab. Typische Faktoren, die hierbei berücksichtigt werden, sind der Charakter der Arbeit, die Aufsicht, die gegenwärtige Bezahlung, Beförderungsmöglichkeiten und die Beziehung zu Kollegen.<sup>55</sup> Diese Faktoren werden anhand einer standardisierten Skala bewertet. Abschließend werden die Ergebnisse zu einem Gesamtwert der Arbeitszufriedenheit addiert.

Ist eine der beiden genannten Methoden der anderen überlegen? Intuitiv mag es so scheinen, als ließe sich durch die Addition einer Reihe von arbeitsbezogenen Faktoren die Arbeitszufriedenheit genauer erfassen. Die Forschung stützt diese intuitive Meinung jedoch nicht.<sup>56</sup> Hier haben wir einen jener seltenen Fälle, in denen das Einfache ebenso gut funktioniert wie das Komplizierte. Vergleiche zwischen der breit angelegten Beantwortung einer Frage und der umständlicheren Zusammenfassung verschiedener Faktoren zeigen, dass erstere Methode im

Wesentlichen ebenso zuverlässig ist wie letztere. Die beste Erklärung für diesen Befund lautet, dass die Arbeitszufriedenheit als Begriff an sich bereits so breit angelegt ist, dass die einzelne Frage sie im Kern erfasst.

### 3.3.2 Die Auswirkung der Arbeitszufriedenheit auf die Mitarbeiterleistung

Das Interesse der Manager an der Arbeitszufriedenheit konzentriert sich üblicherweise auf deren Folgen für die Leistung der Mitarbeiter. Da die Wissenschaft dieses Interesse erkannt hat, gibt es Studien in großer Zahl, welche die Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit auf Produktivität, Fehlzeiten und Fluktuation ermitteln sollten. Betrachten wir den gegenwärtigen Wissensstand.

**Zufriedenheit und Produktivität** Glückliche Arbeiter sind nicht notwendigerweise auch produktive Arbeiter. Auf der Ebene des Individuums legt die Forschung eher das umgekehrte Verhältnis nahe: Produktivität erzeugt Zufriedenheit.

Wenn wir von der individuellen Ebene zu derjenigen der Organisation fortschreiten, finden wir wiederum Beweise für die ursprünglich angenommene Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung.<sup>57</sup> Erhebt man Daten über Zufriedenheit und Produktivität für die Organisation als Ganzes, nicht nur auf der Ebene des Individuums, so stellt man fest, dass Organisationen mit zufriedeneren Beschäftigten effektiver sind als Organisationen mit weniger zufriedenen Beschäftigten. Es ist durchaus denkbar, dass die These „Zufriedenheit führt zu Produktivität“ deshalb nicht eindeutig belegt wurde, weil sich frühere Studien weniger auf die Organisation als auf das Individuum konzentrierten, wobei die auf der individuellen Ebene angesiedelten Produktivitätsmaßstäbe die Interaktionen und Komplexitäten der Arbeitsabläufe unberücksichtigt ließen. Während der zufriedene *Arbeiter* also nicht unbedingt auch der produktivere Arbeiter ist, so gilt womöglich doch, dass *Organisationen* mit zufriedenen Mitarbeitern produktivere Organisationen sind.

**Zufriedenheit und Fehlzeiten** Zwischen Zufriedenheit und Fehlzeiten besteht eine zwar konsistent negative, aber schwache Beziehung – normalerweise beträgt die Korrelation weniger als +0,40.<sup>58</sup> Es leuchtet zwar ein, dass zufriedene Beschäftigte der Arbeit weniger häufig fernbleiben, doch wirken auf diese Beziehung weitere Faktoren ein, welche den Korrelationskoeffizienten verringern. Erinnern Sie sich etwa an unser Beispiel „Anwesenheitsprämien statt Krankengeld“ in Kapitel 2. Organisationen, die ein großzügiges Krankengeld bewilligen, ermutigen alle ihre Beschäftigten – auch die äußerst zufriedenen – dazu, ein paar Tage zuhause zu bleiben. Wenn Sie auch andere Interessen haben, dann finden Sie Ihre Arbeit vielleicht befriedigend, bleiben aber dennoch einmal zuhause, um ein verlängertes Wochenende zu genießen oder sich an einem warmen Sommertag zu bräunen, wenn solche freien Tage straflos möglich sind.

**Zufriedenheit und Fluktuation** Die Zufriedenheit ist ebenfalls negativ mit der Fluktuation korreliert, wobei diese Korrelation stärker ist als im Falle der Fehlzeiten.<sup>59</sup> Doch auch hier wirken andere Faktoren wie die Lage auf dem Arbeitsmarkt, die Aussichten auf andere Arbeitsplatzchancen und die Zugehörigkeitsdauer zur Organisation stark in die Entscheidung über das Verlassen des gegenwärtigen Arbeitsplatzes mit hinein.<sup>60</sup>

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass das Leistungsniveau eines Mitarbeiters die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Fluktuation erheblich abschwächt.<sup>61</sup> Insbesondere bei

Beschäftigten, die eine herausragende Leistung erbringen, spielt das Ausmaß der Zufriedenheit eine geringere Rolle. Wie ist dies zu erklären? Die Organisation bemüht sich üblicherweise stark um den Verbleib solcher Mitarbeiter. Sie erhalten Gehaltserhöhungen, Lob, Anerkennung, gesteigerte Beförderungsmöglichkeiten usw. Genau das Gegenteil gilt für Beschäftigte mit schwacher Leistung. Die Organisation unternimmt wenig, um sie an sich zu binden. Bisweilen wird sogar sanfter Druck angewandt, um sie zur Kündigung zu bewegen. Die Arbeitszufriedenheit dürfte daher für den Verbleib von Beschäftigten mit schwacher Leistung eine größere Rolle spielen als im Falle von Beschäftigten mit herausragender Leistung. Unabhängig von ihren Zufriedenheitswerten verbleiben Letztere wahrscheinlich eher bei der Organisation, weil ihnen Anerkennung, Lob und andere Belohnungen mehr Anlass dazu bieten.

### 3.3.3 Äußerungen von Unzufriedenheit

Unzufriedenheit der Mitarbeiter kann auf eine Reihe von Arten zum Ausdruck kommen.<sup>62</sup> Anstatt zu kündigen, können Mitarbeiter sich beschweren, Anordnungen missachten, Organisationseigentum stehlen oder einen Teil ihrer Aufgaben vernachlässigen. Abbildung 3.6 zeigt vier Reaktionen, die sich in zwei Dimensionen unterscheiden: konstruktiv/destruktiv sowie aktiv/passiv. Sie werden wie folgt definiert:<sup>63</sup>

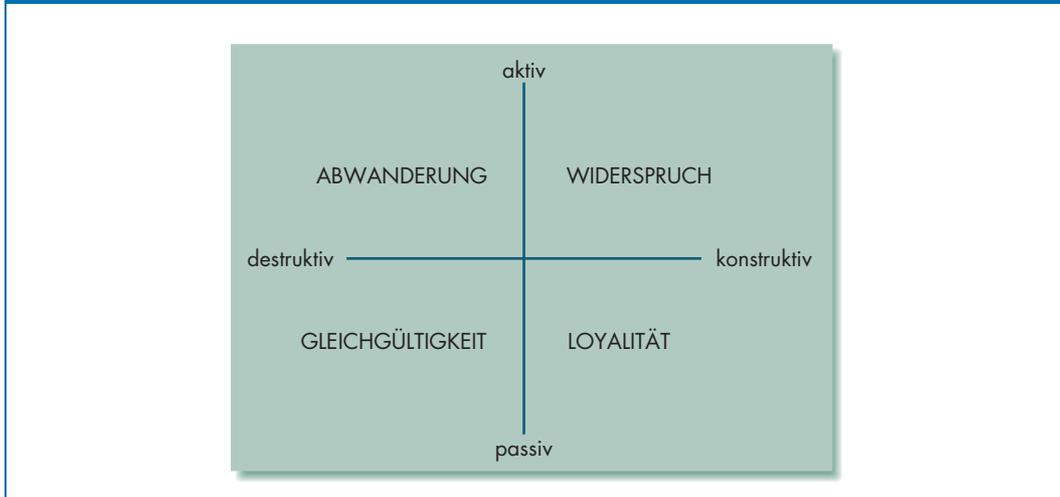
- **Abwanderung** Verlassen der Organisation. Es besteht in der Suche nach einer neuen Stellung oder in der Kündigung.
- **Artikulation** Aktives und konstruktives Bemühen um bessere Bedingungen. Es kann darin bestehen, Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten, Probleme mit Vorgesetzten zu besprechen oder zu bestimmten Formen gewerkschaftlicher Aktivität zu greifen.
- **Loyalität** Passives, aber optimistisches Warten auf eine Verbesserung der Lage. Es kann darin bestehen, die Organisation gegen Kritik von außen zu verteidigen und darauf zu vertrauen, dass die Organisation und das Management „das Richtige tun“ werden.
- **Gleichgültigkeit** Passives Hinnehmen einer weiteren Verschlechterung der Lage. Es kann in chronischer Abwesenheit oder Verspätung, in verringertem Einsatz und einer gesteigerten Fehlerquote bestehen.

Die Verhaltensweisen Abwanderung und Gleichgültigkeit überschneiden sich mit unseren Leistungsvariablen – Produktivität, Fehlzeiten und Fluktuation. Dieses Modell erweitert jedoch die Arbeitnehmer-Reaktionen um Artikulation und Loyalität – konstruktive Verhaltensweisen, die Individuen ermöglichen, unangenehme Situationen zu ertragen oder wieder eine zufrieden stellende Arbeitssituation herbeizuführen. Es trägt zum Verständnis der Situation bei, die man bisweilen unter gewerkschaftlich organisierten Arbeitern antrifft, bei denen niedrige Arbeitszufriedenheit mit niedriger Fluktuation einhergeht.<sup>64</sup> Gewerkschaftsmitglieder bringen ihre Unzufriedenheit häufig über die offiziellen Beschwerdewege oder in formalen Tarifvertragsverhandlungen zum Ausdruck. Diese Artikulationsmechanismen gestatten den Gewerkschaftsmitgliedern, auf ihren Arbeitsplätzen zu verbleiben, während sie sich gleichzeitig das Gefühl verschaffen, etwas zur Verbesserung der Lage zu unternehmen.

### 3.3.4 Arbeitszufriedenheit und OCB

Ein maßgeblicher Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf das Organizational Citizenship Behavior (OCB) erscheint auf den ersten Blick nur folgerichtig.<sup>65</sup> Man sollte annehmen, dass zufriedene Arbeitnehmer sich eher positiv über die Organisation äußern, ihren Kollegen gegenüber hilfsbereiter sind und bereitwilliger die normalen Leistungsanforderungen übertreffen. Auch

**Abbildung 3.6** Reaktionen auf Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation



Rusbult, C. und Lowery, D.: "When Bureaucrats Get the Blues", *Journal of Applied Social Psychology*, Bd. 15, Nr. 1 (1985), S. 83.

der Wunsch, sich für ihre positiven Erfahrungen zu revanchieren, könnte sie veranlassen, über die bloße Pflichterfüllung hinauszugehen. Gemäß solchen Überlegungen ging man in den ersten Diskussionen über OCB von einem engen Zusammenhang zwischen OCB und Zufriedenheit aus.<sup>66</sup> Jüngere Forschungsergebnisse legen jedoch nahe, dass die Zufriedenheit das OCB nicht direkt, sondern über das Gerechtigkeitsempfinden beeinflusst.

Insgesamt gesehen besteht eine geringe Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und OCB.<sup>67</sup> Wenn man das Gerechtigkeitsempfinden als Faktor einbezieht, so löst sich diese Beziehung zwischen Zufriedenheit und OCB vollends in nichts auf.<sup>68</sup> Was schließen wir daraus? Die Arbeitszufriedenheit richtet sich danach, ob Ergebnisse, Behandlung und Verfahrensweisen als gerecht empfunden werden.<sup>69</sup> Wenn der Eindruck vorherrscht, dass Aufsicht und Verfahrensweisen der Organisation sowie ihre Lohn- und Gehaltspolitik nicht gerecht sind, dann leidet die Arbeitszufriedenheit erheblich. Werden die Vorgänge und Resultate in der Organisation hingegen als gerecht empfunden, entsteht Vertrauen. Und mit wachsendem Vertrauen zum Arbeitgeber steigt auch die Bereitschaft zu freiwilligen Verhaltensweisen, die über die formalen Anforderungen des Arbeitsplatzes hinausgehen.

### 3.4 Zusammenfassung und Folgerungen für Manager

Weshalb ist es wichtig, die Werte eines Individuums zu kennen? Obwohl sie sich nicht direkt auf das Verhalten auswirken, beeinflussen die Werte die Einstellungen einer Person erheblich. Die Kenntnis des Wertesystems eines Individuums kann also Einsichten in seine Einstellungen ermöglichen.

Angesichts der Tatsache, dass sich Menschen in ihren Werthaltungen unterscheiden, können Manager auf die Rokeach Value Survey zurückgreifen, um potenzielle Arbeitnehmer einzuschätzen und festzustellen, ob ihre Werte mit den in der Organisation vorherrschenden Werten übereinstimmen. Leistung und Zufriedenheit eines Mitarbeiters werden wahrscheinlich höher ausfallen, wenn seine Werte gut in die Organisation passen. Ein Mensch, der großen

Wert auf Phantasie, Unabhängigkeit und Freiheit legt, wird sich wahrscheinlich schlecht in eine Organisation einfügen, die ihren Beschäftigten Konformität abverlangt. Arbeitnehmer, die „hineinpassen“, werden von Managern eher geschätzt, positiv bewertet und belohnt. Sie sind wahrscheinlich auch zufriedener, wenn sie selbst das Gefühl haben hineinzupassen. Daraus ergibt sich, dass das Management bei der Auswahl neuer Mitarbeiter darauf achten sollte, Kandidaten zu finden, die nicht nur über die nötige Qualifikation, Erfahrung und Motivation, sondern auch über ein Wertesystem verfügen, das mit demjenigen der Organisation vereinbar ist.

Managern sei Interesse an den Einstellungen ihrer Beschäftigten nahe gelegt, denn Einstellungen lassen potenzielle Probleme frühzeitig erkennen und beeinflussen überdies das Verhalten. Zufriedene und engagierte Beschäftigte weisen zum Beispiel niedrigere Fluktuationsraten und Fehlzeiten auf. Angesichts dessen, dass Manager Kündigungen und Abwesenheitszeiten – besonders bei sehr produktiven Beschäftigten – gering halten wollen, werden sie gern die Maßnahmen treffen, die positive arbeitsbezogene Einstellungen erzeugen.

Manager sollten sich auch darüber bewusst sein, dass Arbeitnehmer im Allgemeinen um die Reduktion kognitiver Dissonanz bemüht sind. Außerdem – und das ist noch wichtiger – kann man Dissonanzen regeln. Wenn den Arbeitnehmern Tätigkeiten abverlangt werden, die ihnen inkonsistent erscheinen oder ihren Einstellungen widersprechen, dann kann der daraus resultierende Druck zur Dissonanzreduktion vermindert werden, wenn der Arbeitnehmer das Gefühl erhält, dass ihm die Dissonanz von außen aufgezwungen wird und außerhalb seiner Kontrolle liegt, oder wenn die Belohnungen groß genug sind, um die Dissonanz auszugleichen.

### Können Manager die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöhen?

#### Pro

Die Forschung hat vier Faktoren identifiziert, die eine hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten fördern: geistig herausfordernde Arbeit, gerechte Belohnungen, günstige Arbeitsbedingungen und hilfsbereite Kollegen.<sup>1</sup> Wichtig ist, dass jeder dieser Faktoren der Kontrolle des Managements unterliegt.

*Geistig herausfordernde Arbeit.* Die meisten Menschen bevorzugen Arbeitsplätze, die ihnen Gelegenheit zum Einsatz ihres Könnens und ihrer Fähigkeiten, vielfältige Aufgaben und Freiheiten sowie ein Feedback über ihre Leistung bieten. Das Vorhandensein dieser Merkmale lässt eine Arbeit zur geistigen Herausforderung werden.

*Gerechte Belohnungen.* Arbeitnehmer wünschen Entgeltsysteme und eine Beförderungspolitik, die sie als gerecht, unzweideutig und ihren Erwartungen entsprechend wahrnehmen. Wenn eine nach den Anforderungen des Arbeitsplatzes, dem individuellem Können und den allgemeinen Standards bemessene Bezahlung als gerecht wahrgenommen wird, dann stellt sich wahrscheinlich Zufriedenheit ein. In ähnlicher Weise liegt den Beschäftigten an einer fairen Beförderungspolitik und -praxis. Beförderungen bieten Gelegenheit zu persönlichem Wachstum, zur Übernahme zusätzlicher Verantwortung und zu sozialem Aufstieg. Individuen, in deren Augen Beförderungsentscheidungen fair und gerecht getroffen werden, sind daher mit ihren Arbeitsplätzen wahrscheinlich zufrieden.

*Günstige Arbeitsbedingungen.* Aus Gründen sowohl des persönlichen Komforts als auch der Arbeitserleichterung ist Beschäftigten an günstigen Arbeitsbedingungen gelegen. Studien weisen nach, dass Mitarbeiter eine räumliche Umgebung bevorzugen, die keine Gefahren oder Unannehmlichkeiten mit sich bringt. Darüber hinaus arbeiten die meisten Beschäftigten am liebsten in der Nähe ihres Wohnortes in sauberen und relativ modernen Anlagen, die mit angemessenem Werkzeug und einem guten Maschinenpark ausgestattet sind.

#### Kontra

Die Vorstellung, dass Manager und Organisationen das Zufriedenheitsniveau der Beschäftigten kontrollieren können, ist an sich verlockend. Sie fügt sich auch nahtlos in die Auffassung ein, dass Manager die Organisationsprozesse und -resultate direkt beeinflussen. Leider mehren sich die Gegenbeweise für die Vorstellung, dass Manager die Kontrolle über solche Faktoren ausüben, nach denen sich die Zufriedenheit der Beschäftigten bemisst. Die jüngsten Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit weitgehend genetisch vorherbestimmt ist.<sup>2</sup>

Ob eine Person glücklich ist oder nicht, ist im Wesentlichen in ihren genetischen Strukturen festgelegt. Entweder man hat Glücksgene oder man hat sie nicht. Etwa 80 Prozent der Unterschiede hinsichtlich des Glücks oder subjektiven Wohlbefindens der Menschen lassen sich mittlerweile auf ihre Gene zurückführen.

Eine Analyse der Zufriedenheitsdaten einer repräsentativen Stichprobe von Individuen über eine Periode von 50 Jahren hinweg ergab, dass die individuellen Resultate über diese Zeitspanne hinweg durchgehend stabil blieben, selbst wenn die Betroffenen den Arbeitgeber oder den Beruf wechselten. Diese Analyse und weitere Forschungen legen nahe, dass die Lebenseinstellung eines Individuums – positiv oder negativ – durch seine genetische Veranlagung bestimmt wird, beständig ist und in seine Arbeitshaltung einfließt.

Angesichts dieser Entdeckungen können Manager wahrscheinlich wenig tun, um die Zufriedenheit der Beschäftigten zu beeinflussen. Obwohl Manager und Organisationen alles Mögliche unternehmen, um durch Veränderungen der Arbeitsplatzbeschreibungen, Arbeitsbedingungen und Belohnungen die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen, dürften sie mit solchen Maßnahmen wenig ausrichten. Der einzige Bereich, in dem Manager überhaupt merklichen Einfluss ausüben können, ist das von ihnen kontrollierte

### Pro (Forts.)

*Hilfsbereite Kollegen.* Die Arbeit bedeutet Menschen mehr als nur Geldverdienen oder greifbare Ergebnisse. Für die meisten Beschäftigten erfüllt die Arbeit auch das Bedürfnis nach sozialer Interaktion. Es überrascht daher nicht, dass freundliche und hilfsbereite Kollegen die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Auch das Verhalten des Vorgesetzten trägt stark zur Zufriedenheit bei. Die Forschung hat allgemein ergeben, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, wenn der unmittelbare Vorgesetzte verständnisvoll und freundlich ist, gute Leistungen belohnt, die Meinungen der Beschäftigten anhört und persönliches Interesse an ihnen zeigt.

<sup>1</sup> Locke, E. A.: „The Nature and Causes of Job Satisfaction“, in Dunnette, M. D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (Chicago: Rand McNally, 1976), S. 1319-1328.

### Kontra (Forts.)

Auswahlverfahren. Wenn Manager zufriedene Arbeiter wollen, dann müssen sie dafür sorgen, dass die negativ eingestellten, unangepassten, nörgelnden Unruhestifter, die ihren Arbeitsplätzen wenig Befriedigendes abgewinnen können, schon im Auswahlprozess herausgefiltert werden. Dies erreicht man wahrscheinlich am ehesten durch Persönlichkeitstests, eingehende Auswahlgespräche und eine sorgfältige Überprüfung der bisherigen beruflichen Laufbahn der Bewerber.

<sup>2</sup> Siehe z. B. Judge, T. A. und Watanabe, S.: „Another Look at the Job Satisfaction – Life Satisfaction Relationship“, *Journal of Applied Psychology*, Dezember 1993, S. 939-948; Arvey, R. D. McCall, B. P., Bouchard T. J. Jr. und Taubman, P.: „Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values“, *Personality and Individual Differences*, Juli 1994, S. 21-33; Lykken, D. und Tellegen, A.: „Happiness is a Stochastic Phenomenon“, *Psychological Science*, Mai 1996, S. 186-189.

## Kontrollfragen

1. Vergleichen Sie die protestantische Arbeitsethik sowie die Typologien von Existenzialisten, Pragmatikern und Generation X mit den terminalen Werten der Rokeach Value Survey.
2. Unterscheiden Sie zwischen kognitiven und affektiven Komponenten einer Einstellung.
3. Was ist kognitive Dissonanz, und worin besteht ihre Beziehung zu Einstellungen?
4. Was besagt die Selbstwahrnehmungstheorie? Auf welche Weise steigert sie unsere Fähigkeit zur Vorhersage von Verhalten?
5. Welche Kontingenzfaktoren können die statistische Beziehung zwischen Einstellungen und Verhalten verbessern?
6. Sind die meisten Menschen mit ihrer Arbeit zufrieden?
7. Sind glückliche Arbeiter auch produktive Arbeiter?
8. Worin besteht die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten? In welche Richtung wirkt sie stärker?
9. Wie können Manager Mitarbeiter dazu veranlassen, bereitwilliger mit Kollegen zusammenzuarbeiten, die anders sind als sie selbst?
10. Vergleichen Sie Abwanderung, Artikulierung, Loyalität und Gleichgültigkeit als Mitarbeiterreaktionen auf Arbeitsunzufriedenheit.

### Fragen zur kritischen Auseinandersetzung

1. „Vor 35 Jahren waren die jungen Arbeitnehmer, die wir einstellten, ehrgeizig, gewissenhaft, fleißig und ehrlich. Die jungen Arbeiter von heute haben nicht dieselben Werte.“ Stimmen Sie dieser Meinung eines Managers zu? Begründen Sie Ihre Position.
2. Besteht in Organisationen wie Merrill Lynch, dem Gewerkschaftsdachverband oder einer städtischen Polizei Ihrer Meinung nach eine positive und nennenswerte Beziehung zwischen dem Besitz bestimmter persönlicher Werte und einem erfolgreichen beruflichen Aufstieg?
3. „Manager sollten alles ihnen nur Mögliche tun, um die Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten zu steigern.“ Stimmen Sie dieser Aussage zu? Begründen Sie Ihre Position.
4. Erörtern Sie die Vor- und Nachteile regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen zur Kontrolle der Arbeitszufriedenheit des Personals.
5. Wenn Mitarbeiter gefragt werden, ob sie sich noch einmal für dieselbe Arbeit entscheiden würden oder ob sie sich wünschen, dass ihre Kinder einmal denselben Beruf ausüben werden wie sie selbst, so antwortet normalerweise weniger als die Hälfte mit Ja. Lassen sich daraus Rückschlüsse auf die Arbeitszufriedenheit ziehen, und wenn ja, welche?

### Übungsaufgaben zur Internet-Recherche

1. Suchen Sie aktuelle Daten über das Niveau der Arbeitszufriedenheit in a) den USA, b) Deutschland und c) Japan. Welche Schlussfolgerungen können Sie aus diesen Angaben ziehen?
2. Suchen Sie die Ergebnisse dreier verschiedener Umfragen, die organisationsbezogene Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit, Involvement oder Commitment ermittelten. Bestanden Gemeinsamkeiten zwischen diesen Umfragen und/ oder ihren Ergebnissen, und wenn ja, welche?

### Fallbeispiel

#### Werden die freiwilligen Sozialleistungen bei Volvo von Ford abgeschafft?

Die Übernahme von Volvo seitens der Ford Motor Company im Jahr 1999 dürfte das Leben der Volvo-Beschäftigten verändert haben.

Die Volvo-Beschäftigten im Vorzeigewerk des Unternehmens im schwedischen Göteborg genießen eine Fülle von Sozialleistungen. Beispielsweise stehen ihnen eine Turnhalle, ein Sportschwimmbecken, Badminton- und Tennisplätze sowie Leichtathletikbahnen im Freien und Solarien zur Verfügung. Es gibt auch ein Warmwasserbecken, in dem sie

sich nach einem harten Tag am Fließband physiotherapeutisch behandeln lassen können. All dies steht den Beschäftigten für umgerechnet 1,50 Dollar pro Tag zur Verfügung. Ähnliche Einrichtungen bestehen in anderen Volvo-Werken. Die Beschäftigten der Ford-Werke in den USA haben zwar für gewöhnlich kostenlosen Zutritt zu einem Fitness-Center, doch diese Einrichtungen sind mit dem Health Club bei Volvo überhaupt nicht zu vergleichen.

Die Volvo-Beschäftigten machen sich Sorgen. Werden Sie ihren Health Club verlieren? Wird die Zielsetzung von Ford, Volvo in ein „Massenauto“ zu verwandeln, ihre Arbeitsgewohnheiten ändern? Sie könnte ein Konti-System in drei Schichten mit sich bringen, genau wie in den USA. Zur Zeit arbeiten die Volvo-Beschäftigten in nur zwei Schichten. Ist die Arbeitsplatzsicherheit bei Volvo gefährdet? Wird sich die Qualität ihres Arbeitslebens ändern? Der vierzigjährige Jari Saarelainen, der bei Volvo auf Nachtschicht arbeitet, macht sich Sorgen. Er arbeitet gegenwärtig weniger als 30 Stunden die Woche, sein Lohn entspricht aber demjenigen einer 40-Stunden-Woche auf Tagschicht. Die verkürzte Arbeitszeit lässt ihm viel Zeit für seine Frau und seine vier Kinder. „Es ist eine humane Art zu arbeiten“, sagt er. Saarelainen weiß, dass er es gut hat, führt jedoch an, dass seine relativ bescheidene Arbeitsbelastung dem Unternehmen nützt, weil es dort um Produktivität und Moral besser bestellt ist als bei einem konventionelleren Arbeitgeber. „Wir hoffen, dass Ford begreifen kann, dass dieses System für das Unternehmen und für die Arbeiter besser ist“, sagt er.

Welche Haltung nimmt Ford ein? Der CEO des Unternehmens sagt lediglich: „Ich respektiere das schwedische Erbe.“ „Doch“, fügt er hinzu, „in dieser Welt ist nichts gesichert, es gibt keine Garantien“.

### Fragen

1. Gibt es für Ford eine Möglichkeit, den Beschäftigten bei Volvo ihre Sozialleistungen zu nehmen, ohne die Arbeitszufriedenheit zu beschädigen? Diskutieren Sie diese Fragestellung
2. Wie würde sich die Aufrechterhaltung der Volvo-Sozialleistungen auf die Ford-Belegschaften in den USA auswirken?
3. Legt man in Schweden Ihrer Ansicht nach größeren Wert auf die Konfliktvermeidung in Arbeitswelt und Familie als in den USA? Diskutieren Sie diese Fragestellung.
4. Was sind die Implikationen dieses Falles für Firmenzusammenschlüsse und -übernahmen?

Gestützt auf Latour, A.: „Detroit Meets a ‚Worker Paradise‘“, *Wall Street Journal*, 3. März 1999, S. B1.

### Anmerkungen

1. Nach J. L. Seglin, „The Happiest Workers in the World“, *INC.: The State of Small Business 1996*, Mai 1996, S. 62-76.
2. J. L. Seglin, „Americans @ Work“, *INC.*, Juni 1998, S. 91-94.
3. Siehe z.B. die in folgendem Artikel besprochenen Studien: A. F. Chelte, J. Wright und C. Tausky, „Did Job Satisfaction Really Drop During the 1970s?“ *Monthly Labor Review*, November 1982, S. 33-36; „Job Satisfaction High in America, Says Conference Board Study“, *Monthly Labor Review*, Februar 1985, S. 52; C. Hartman und S. Pearlstein, „The Joy of Working“, *INC.*, November 1987, S. 61-66; und E. Graham, „Work May Be a Rat Race, But It’s Not a Daily Grind“, *Wall Street Journal*, 19. September 1997, S. R1.
4. Siehe „Employee Satisfaction Linked to Age“, *Training*, Juni 1998, S. 16.
5. G. L. Staines und R. P. Quinn, „American Workers Evaluate the Quality of Their Jobs“, *Monthly Labor Review*, Januar 1979, S. 3-12.
6. Chelte, Wright, Tausky, „Did Job Satisfaction Really Drop?“; und B. M. Staw, N. E. Bell und J. A. Clausen, „The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test“, *Administrative Science Quarterly*, März 1986, S. 56-77.
7. Zitiert nach L. Grant, „Unhappy in Japan“, *Fortune*, 13. Januar 1997, S. 142; und

- „Survey Finds Satisfied Workers in Canada“, *Manpower Argus*, Januar 1997, S. 6.
8. S. L. Wilk, L. B. Desmarais und P. R. Sackett, „Gravitation to Jobs Commensurate with Ability: Longitudinal and Cross-Sectional Tests“, *Journal of Applied Psychology*, Februar 1995, S. 79-85.
  9. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973), S. 5.
  10. M. Rokeach und S. J. , „Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981“, *American Psychologist*, Mai 1989, S. 775-784.
  11. Siehe z. B. B. M. Meglino und E. C. Ravlin, „Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research“, *Journal of Management*, Bd. 24, Nr. 3, 1998, S. 351-389.
  12. M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, S. 6.
  13. J. M. Munson und B. Z. Posner, „The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for Four Diverse Samples“, *Educational and Psychological Measurement*, Winter 1980, S. 1073-1079; und W. C. Frederick und J. Weber, „The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications“, in W. C. Frederick und L. E. Preston (Hrsg.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), S. 123-144.
  14. Frederick und Weber, „The Values of Corporate Managers and Their Critics“.
  15. Ebd., S. 132.
  16. Siehe z. B. R. Maynard, „A Less-Stressed Work Force“, *Nation's Business*, November 1996, S. 50-52; „Generation Xers Press Work/Life Issues“, *Manpower Argus*, Dezember 1997, S. 10; J. A. Conger, „How Generational Shifts Will Transform Organizational Life“, in F. Hesselbein, M. Goldsmith und R. Beckhard (Hrsg.), *The Organization of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), S. 17-24; und N. H. Woodward, „The Coming of the Managers“, *HRMagazine*, März 1999, S. 74-80.
  17. R. Volkema und R. L. Neal Jr. von der American University haben den Autor darauf hingewiesen, dass dieses Modell möglicherweise auf Minderheiten und neue Einwanderer in Nordamerika nur beschränkt anwendbar ist.
  18. R. E. Hattwick, Y. Kathawala, M. Monipullil und L. Wall, „On the Alleged Decline in Business Ethics“, *Journal of Behavioral Economics*, Sommer 1989, S. 129-143.
  19. B. Z. Posner und W. H. Schmidt, „Values and the American Manager: An Update Updated“, *California Management Review*, Spring 1992, p. 86.
  20. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980); G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill, 1991); und G. Hofstede, „Cultural Constraints in Management Theories“, *Academy of Management Executive*, Februar 1993, S. 81-94.
  21. Hofstede bezeichnete diese Dimension als Männlichkeit versus Weiblichkeit, doch wir haben diese Begriffe hier wegen ihrer diskriminierenden Konnotation geändert.
  22. D. Fernandez, D. S. Carlson, L. P. Stepina und J. D. Nicholson, „Hofstede's Country Classification 25 Years Later“, *Journal of Social Psychology*, Februar 1997, S. 43-54.
  23. N. J. Adler, „Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend“, *Academy of Management Review*, April 1983, S. 226-232.
  24. L. Godkin, C. E. Braye und C. L. Caunch, „U.S.-Based Cross Cultural Management Research in the Eighties“, *Journal of Business and Economic Perspectives*, Bd. 15 (1989), S. 37-45; und T. K. Peng, M. F. Peterson und Y. P. Shyi, „Quantitative Methods in Cross-National Management Research: Trends and Equivalence Issues“, *Journal of Organizational Behavior*, Bd. 12 (1991), S. 87-107.
  25. S. J. Breckler, „Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Mai 1984, S. 1191-1205; und S. L. Crites Jr., L. R. Fabrigar und R. E. Petty, „Measuring the

- Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Dezember 1994, S. 619-634.
26. P. P. Brooke Jr., D. W. Russell und J. L. Price, „Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment“, *Journal of Applied Psychology*, Mai 1988, S. 139-145; und R. T. Keller, „Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers“, *Journal of Applied Psychology*, August 1997, S. 539-545.
  27. Siehe z. B. S. Rabinowitz und D. T. Hall, „Organizational Research in Job Involvement“, *Psychological Bulletin*, März 1977, S. 265-288; G. J. Blau, „A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement“, *Journal of Vocational Behavior*, August 1985, S. 19-36; und N. A. Jans, „Organizational Factors and Work Involvement“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Juni 1985, S. 382-396.
  28. Nach G. J. Blau und K. R. Boal, „Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism“, *Academy of Management Review*, April 1987, p. 290.
  29. G. J. Blau, „Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism“, *Journal of Management*, Winter 1986, S. 577-584; und K. R. Boal und R. Cidambi, „Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta Analysis“, Papier für die Tagung der American Psychological Association, Toronto, Canada, 1984.
  30. G. R. Farris, „A Predictive Study of Turnover“, *Personnel Psychology*, Sommer 1971, S. 311-328.
  31. Blau und Boal, „Conceptualizing“, p. 290.
  32. Siehe z. B. P. W. Hom, R. Katerberg und C. L. Hulin, „Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover“, *Journal of Applied Psychology*, Juni 1979, S. 280-290; H. Angle und J. Perry, „Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence“, *Work and Occupations*, Mai 1983, S. 123-146; und J. L. Pierce und R. B. Dunham, „Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences“, *Journal of Management*, Frühjahr 1987, S. 163-178.
  33. Hom, Katerberg und Hulin, „Comparative Examination“; und R. T. Mowday, L. W. Porter und R. M. Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982).
  34. L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday und P. V. Boulian, „Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians“, *Journal of Applied Psychology*, Oktober 1974, S. 603-609.
  35. D. M. Rousseau, „Organizational Behavior in the New Organizational Era“, in J. T. Spence, J. M. Darley und D. J. Foss (Hrsg.), *Annual Review of Psychology*, Bd. 48 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1997), S. 523.
  36. Ebd.
  37. Siehe z. B. A. J. Elliot und P. G. Devine, „On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort“, *Journal of Personality and Social Psychology*, September 1994, S. 382-394.
  38. See R. Rosenblatt, „How Do Tobacco Executives Live with Themselves?“ *The New York Times Magazine*, 20. März 1994, S. 34-41.
  39. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).
  40. A. W. Wicker, „Attitude versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects“, *Journal of Social Issues*, Herbst 1969, S. 41-78.
  41. Ebd., S. 65.
  42. S. J. Kraus, „Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Januar 1995, S. 58-75.

43. Ebd.
44. D. J. Bem, „Self-Perception Theory“, in L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Bd. 6 (New York: Academic Press, 1972), S. 1-62.
45. Siehe C. A. Kiesler, R. E. Nisbett und M. P. Zanna, „On Inferring One’s Belief from One’s Behavior“, *Journal of Personality and Social Psychology*, April 1969, S. 321-27; S. E. Taylor, „On Inferring One’s Attitudes from One’s Behavior: Some Delimiting Conditions“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Januar 1975, S. 126-31; und A. M. Tybout und C. A. Scott, „Availability of Well-Defined Internal Knowledge and the Attitude Formation Process: Information Aggregation Versus Self-Perception“, *Journal of Personality and Social Psychology*, März 1983, S. 474-491.
46. Siehe z. B. B. Fishel, „A New Perspective: How to Get the Real Story from Attitude Surveys“, *Training*, Februar 1998, S. 91-94.
47. J. Stack, „Measuring Morale“, *INC.*, Januar 1997, S. 29-30.
48. Siehe T. Lammers, „The Essential Employee Survey“, *INC.*, Dezember 1992, S. 159-161; und S. Shellenbarger, „Companies Are Finding It Really Pays to Be Nice to Employees“, *Wall Street Journal*, 22. Juli 1998, S. B1.
49. M. Crawford, „The New Office Etiquette“, *Canadian Business*, Mai 1993, S. 22-31.
50. Zitiert nach A. Rossett und T. Bickham, „Diversity Training: Hope, Faith and Cynicism“, *Training*, Januar 1994, S. 40.
51. Dieser Abschnitt stützt sich auf A. Rossett und T. Bickham, „Diversity Training“, S. 40-46.
52. Diese Darstellung stützt sich auf A. Bednar und W. H. Levie, „Attitude-Change Principles“, in C. Fleming und W. H. Levie, *Instructional Message Design: Principles from the Behavioral and Cognitive Sciences*, 2. Aufl. (Upper Saddle River, NJ: Educational Technology Publications, 1993); und R. E. Petty, D. T. Wegener und L. R. Fabrigar, „Attitudes and Attitude Change“, in J. T. Spence, J. M. Darley und D. J. Foss (Hrsg.), *Annual Review of Psychology*, Bd. 48 (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1997), S. 609-647.
53. Den Begriff der Arbeitszufriedenheit hinterfragen R. Hodson, „Workplace Behaviors“, *Work and Occupations*, August 1991, S. 271-90; und H. M. Weiss und R. Cropanzano, „Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work“, in B. M. Staw und L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, Bd. 18 (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), S. 1-3.
54. Die von der Wyatt Company erstellte landesweite Studie WorkAmerica von 1989 unterschied 12 Dimensionen der Arbeitszufriedenheit: Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, Kommunikation, beruflicher Erfolg und Leistungskontrolle, Kollegen, Vorgesetzte, Unternehmensleitung, Entgelt, Sozialleistungen, beruflicher Aufstieg und Training, Arbeitsinhalt und Zufriedenheit sowie das Firmenimage und Wandel.
55. Siehe P. E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997), S. 3.
56. J. P. Wanous, A. E. Reichers und M. J. Hudy, „Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures?“ *Journal of Applied Psychology*, April 1997, S. 247-252.
57. C. Ostroff, „The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis“, *Journal of Applied Psychology*, Dezember 1992, S. 963-974; und A. M. Ryan, M. J. Schmit und R. Johnson, „Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level“, *Personnel Psychology*, Winter 1996, S. 853-882.
58. E. A. Locke, „The Nature and Causes of Job Satisfaction“, in M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), S. 1331; S. L. McShane, „Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-Examination“, *Canadian Journal of Administrative Science*, Juni 1984, S. 61-77; R. D. Hackett und R. M.

- Guion, „A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Juni 1985, p. 340-381; K. D. Scott und G. S. Taylor, „An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis“, *Academy of Management Journal*, September 1985, S. 599-612; R. D. Hackett, „Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature“, Papier für die National Academy of Management Conference 1988, Anaheim, CA, August 1988; und R. P. Steel und J. R. Rentsch, „Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism“, *Academy of Management Journal*, Dezember 1995, S. 1616-1634.
59. Brayfield und Crockett, „Employee Attitudes“; Vroom, *Work and Motivation*; J. Price, *The Study of Turnover* (Ames: Iowa State University Press, 1977); und W. H. Mobley, R. W. Griffeth, H. H. Hand und B. M. Meglino, „Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process“, *Psychological Bulletin*, Mai 1979, S. 493-522.
60. Siehe z.B. C. L. Hulin, M. Roznowski, und D. Hachiya „Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration“, *Psychological Bulletin*, Juli 1985, S. 233-50; und J. M. Carsten und P. E. Spector, „Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model“, *Journal of Applied Psychology*, August 1987, S. 374-81.
61. D. G. Spencer und R. M. Steers, „Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship“, *Journal of Applied Psychology*, August 1981, S. 511-514.
62. S. M. Puffer, „Prosocial Behavior, Non-compliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople“, *Journal of Applied Psychology*, November 1987, S. 615-621; J. Hogan und R. Hogan, „How to Measure Employee Reliability“, *Journal of Applied Psychology*, Mai 1989, S. 273-279; und C. D. Fisher und E. A. Locke, „The New Look in Job Satisfaction Research and Theory“, in C. J. Cranny, P. C. Smith und E. F. Stone (Hrsg.), *Job Satisfaction*, (N.Y.: Lexington Books, 1992), S. 165-194.
63. Siehe D. Farrell, „Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study“, *Academy of Management Journal*, Dezember 1983, S. 596-606; C. E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers und A. G. Mainous III, „Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction“, *Academy of Management Journal*, September 1988, S. 599-627; M. J. Withey und W. H. Cooper, „Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect“, *Administrative Science Quarterly*, Dezember 1989, S. 521-539; und W. H. Turnley und D. C. Feldman, „The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect“, *Human Relations*, Juli, 1999, S. 895-922.
64. R. B. Freeman, „Job Satisfaction as an Economic Variable“, *American Economic Review*, Januar 1978, S. 135-141.
65. P. E. Spector, *Job Satisfaction*, S. 57-58.
66. Siehe T. S. Bateman und D. W. Organ, „Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee ‘Citizenship’“, *Academy of Management Journal*, Dezember 1983, S. 587-595; C. A. Smith, D. W. Organ und J. P. Near, „Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents“, *Journal of Applied Psychology*, Oktober 1983, S. 653-663; und A. P. Brief, *Attitudes In and Around Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), S. 44-45.
67. D. W. Organ und K. Ryan, „A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior“, *Personnel Psychology*, Winter 1995, p. 791.

68. J. Fahr, P. M. Podsakoff und D. W. Organ, „Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction“, *Journal of Management*, Dezember 1990, S. 705-722; R. H. Moorman, „Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?“ *Journal of Applied Psychology*, Dezember 1991, S. 845-855; und M. A. Konovsky und D. W. Organ, „Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior“, *Journal of Organizational Behavior*, Mai 1996, S. 253-266.
69. D. W. Organ, „Personality and Organizational Citizenship Behavior“, *Journal of Management*, Summer 1994, S. 466.
-

