

Oliver Weigel & Bernd Marcus

# Arbeitsmotivation

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

## ARBEITSMOTIVATION

### Oliver Weigelt & Bernd Marcus

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Inhaltsverzeichnis.....                                                   | 3  |
| Einleitung.....                                                           | 4  |
| Teil 1: EINFÜHRUNG UND KOMMENTIERUNG DER THEMEN .....                     | 7  |
| 1    Überblick und Wiederholung.....                                      | 7  |
| 2    Basis: Vertiefung einzelner psychologischer Mechanismen .....        | 9  |
| 2.1    Selbstbestimmungstheorie .....                                     | 9  |
| 2.2    Die Zielsetzungstheorie.....                                       | 11 |
| 2.3    Gerechtigkeit und Fairness.....                                    | 12 |
| 3    Diagnose: Folgen und Begleiterscheinungen von Arbeitsmotivation..... | 15 |
| 3.1    Rückzugsverhalten .....                                            | 15 |
| 3.2    Arbeitsbegeisterung .....                                          | 16 |
| 3.3    Mitarbeiterbindung.....                                            | 18 |
| 4    Intervention: Ansatzpunkte zur Förderung von Arbeitsmotivation ..... | 20 |
| 4.1    Arbeitsplatzgestaltung: Klassische Ansätze und aktuelle Trends..   | 20 |
| 4.2    Arbeit in Gruppen und Teams.....                                   | 21 |
| 4.3    Partizipatives Produktivitätsmanagement .....                      | 23 |
| 4.4    Führung .....                                                      | 24 |
| Teil 2: LEKTÜRE ZUM KURS .....                                            | 27 |
| 5    Wiederholung: Arbeitsmotivation.....                                 | 27 |
| 5.1    Klassische Motivationspsychologie.....                             | 27 |
| 5.2    Theorien der Arbeitsmotivation .....                               | 28 |
| 6    Wiederholung: Interaktionsorientierte Führungskonzeptionen .....     | 43 |
| 6.1    Die “Vertical-Dyad-Linkage Theory” (VDL) und die “Leader-          |    |
| Member-Exchange Theory“ (LMX) .....                                       | 43 |
| 6.2    Implizite Führungstheorien .....                                   | 44 |
| 6.3    Transformationstheorien der Führung .....                          | 45 |
| Literaturverzeichnis .....                                                | 51 |

## Einleitung

*Ich habe mich noch keine fünf Minuten im Leben angestrengt. Man muss sich entscheiden. Gute Kunst entsteht nicht aus Anstrengung. Sondern absichtslos. Aus Lust.*

Christian Lorenz (Rammstein)

Bedeutung des Themas

Eine Datenbankrecherche über PsycInfo mit dem Schlagwort „work motivation“ ergibt aktuell 13888 Treffer. Schließt man lediglich Beiträge aus den vergangenen 5 Jahren ein, ergeben sich immer noch 5019 passende Beiträge. Allein diese Zahlen deuten schon darauf hin, dass das Thema Arbeitsmotivation sehr viel Raum im wissenschaftlichen Diskurs in der Arbeits- und Organisationspsychologie und angrenzenden Gebieten einnimmt. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass sich ein sehr großer Teil wissenschaftlicher Studien, wenn auch nicht direkt, so doch implizit mit Phänomenen beschäftigt, die im Zusammenhang mit der beruflichen Leistung von Mitarbeiterinnen<sup>1</sup> in Organisationen stehen. Zudem zielt ein ganz erheblicher Teil von Interventionsmaßnahmen in der Praxis letztlich auf die Leistung von Mitarbeitern. Auf individueller Ebene spielt, neben anderen Faktoren wie beispielsweise Fertigkeiten, die Motivation der Mitarbeiter, sich im Sinne der Ziele der Organisation einzubringen, eine ganz entscheidende Rolle.

Engagierte Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil

Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt in den vergangenen Jahrzehnten wird einzelnen Mitarbeitern oder Teams mehr Verantwortung übertragen (z.B. Koch, Kaschube & Fisch, 2003). Erfolgsrelevantes Verhalten lässt sich im dynamischen Geschehen zum Teil nicht statisch in einer Stellenbeschreibung festlegen und liegt zunehmend im Ermessen des einzelnen Mitarbeiters. Unternehmen sind deswegen mehr und mehr daran interessiert bzw. sogar explizit darauf angewiesen, dass Mitarbeiterinnen nicht nur buchstabengetreu das tun, was in ihrem Arbeitsvertrag festgeschrieben ist, sondern sich proaktiv und engagiert für die Ziele der Organisation einsetzen (siehe zum sog. Organizational Citizenship Behavior auch Kurs 03451 – Leistungsbeurteilung). Engagierte Mitarbeiterinnen machen beispielsweise innovative Vorschläge zur Verbesserung von Abläufen in der Abwicklung von Dienstleistungen oder der Produktion von Gütern. Mehr denn je stellt motiviertes Verhalten am Arbeitsplatz aus Sicht von Organisationen einen Wettbewerbsvorteil dar.

Was ist (Arbeits-) Motivation?

Wir haben das etwas drastische Zitat von Christian Lorenz unserem Studienbrief zum Kurs 03452 Arbeitsmotivation vorangestellt, weil es eine alltagspsychologische Vorstellung von extrinsisch und intrinsisch initiiertem Handeln sehr provo-

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden wir in diesem Studienbrief mal die männliche, mal die weibliche Form. Gemeint sind in der Regel natürlich beide Geschlechter.

kativ zur Sprache bringt und ein ganz wesentliches Merkmal von Motivation allgemein anspricht: Anstrengung. Eine gängige Begriffbestimmung von Motivation ist nämlich, neben dem Aspekt der Wahl von Handlungszielen und der Ausdauer bei der Zielverfolgung, gerade der Aspekt der – vermeintlich mit Unlust verbundenen – Anstrengung.

Im Rahmen dieses Kurses wollen wir uns unter anderem mit der Frage auseinandersetzen, unter welchen Umständen Mitglieder von Organisationen ihre Arbeit als anstrengende Last oder eher als Lust empfinden, wie im Eingangszitat beschrieben. Neben einflussreichen Theorien werden wir auch eine ganze Reihe praktischer Aspekte betrachten, so z.B. die Frage, woran sich Arbeitsmotivation von Mitarbeitern ganz konkret erkennen lässt und wie man sie aus psychologischer Sicht praktisch gezielt beeinflussen kann. Dabei wird die Verknüpfung von Theorie und Praxis eine wichtige Rolle spielen. Wir wollen Ihnen im Rahmen dieses Kurses Gelegenheit geben, relevante psychologische Konzepte und Theorien vertieft kennenzulernen, sich einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu verschaffen und sich letztlich eine wissenschaftlich fundierte Meinung zu grundlegenden Theorien und aktuellen Themen der Arbeitsmotivation zu bilden.

Zielstellung

Wie auch die beiden anderen Kurse in diesem Modul ist Kurs 03452 als Lektürekurs konzipiert, in dem Sie sich Wissen durch das Durcharbeiten von Originalartikeln und Überblickskapiteln aneignen sollen. Der Studienbrief ist in mehrere größere Blöcke unterteilt. Aufbauend auf der Einführung und Wiederholung wichtiger grundlegender Theorien im ersten Abschnitt betrachten wir Arbeitsmotivation aus drei unterschiedlichen Perspektiven:

Konzept des Kurses

1. Theoretische Basis von Arbeitsmotivation
2. Diagnose von Arbeitsmotivation und
3. Intervention zur Förderung von Arbeitsmotivation

Im ersten Block „Basis“ werden wir einzelne theoretische Ansätze zur Erklärung von Motivation vertiefen, die zum einen hohe praktische Relevanz besitzen und zum anderen intensiv beforscht worden sind bzw. nach wie vor untersucht werden. Ein weiteres Kriterium für die Auswahl dieser Theorien war, dass sie in der Fachöffentlichkeit teils besonders kontrovers diskutiert wurden.

Theoretische Basis

Im zweiten Block „Diagnose“ wenden wir uns Begleiterscheinungen von Arbeitsmotivation zu. Hier geht es also um die Frage, an welchen arbeits- und organisationspsychologisch etablierten Variablen sich motiviertes Verhalten jenseits der Beurteilung beruflicher Leistung durch Vorgesetzte erkennen lässt. Anders ausgedrückt wenden wir uns der Frage zu, woran sich beispielsweise unter Umständen schon sehr kurzfristig der Erfolg von Interventionen ablesen lässt.

Erkennen von Motivation

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Förderung von Motivation                      | Im dritten Block „Intervention“ gehen wir dann gezielt und explizit auf Möglichkeiten zur Steuerung von motiviertem Verhalten am Arbeitsplatz ein. Dabei ergeben sich die konkreten Ansatzpunkte durchaus aus den Inhalten der beiden anderen Blöcke zur Theorie und Diagnose.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Schnittmengen der drei Perspektiven           | Ganz generell werden Sie beim Bearbeiten der Pflichtlektüre bemerken, dass die drei Perspektiven zwar jeweils eigenständige Beiträge zum Verständnis von Arbeitsmotivation aus psychologischer Sicht liefern und sich in vielen Punkten unterscheiden. Genauso werden Sie aber feststellen, dass es erhebliche Schnittmengen gibt. Die drei Blöcke stellen weniger voneinander unabhängige Inhalte dar als vielmehr unterschiedliche Sichtweisen und Blickwinkel auf zum Teil die gleichen Phänomene im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Pflichtlektüre und vertiefende Referatsthemen | <p>Neben der wiederholenden und einführenden Lektüre haben wir insgesamt zehn Schwerpunktthemen innerhalb der drei genannten Blöcke vorgesehen. Mit Blick auf die Referate haben wir dabei eine Auswahl getroffen. Zu insgesamt acht der Schwerpunkte schlagen wir außerdem Literatur zur Vertiefung vor. Für alle Themen gibt es jeweils zum einen einführende überblicksartige Pflichtlektüretexte und zum anderen Beiträge, die spezifische Aspekte vertiefen. Die Inhalte dieser Texte wie auch die Inhalte der wiederholenden Lektüre zählen zu den Kerninhalten, sind prüfungsrelevant und sollten von allen Teilnehmerinnen des Kurses gelesen werden. Die Lektüre für Referate sollte von den jeweiligen Referentinnen durchgearbeitet und für eine Präsentation aufbereitet werden. Die angegebene Literatur zu den Referaten ist in der Regel als Einstiegshilfe und grober inhaltlicher Rahmen für die jeweiligen Referatsthemen zu sehen. Ausgehend von diesen Beiträgen sollten Sie selbst weitere Literatur recherchieren, um beispielsweise einzelne Thesen kritisch zu hinterfragen, wissenschaftlich zu belegen oder auch verständlich zu veranschaulichen. Für eine ganze Reihe von Referatsthemen haben wir für Sie Positionenartikel und daran anschließende Kommentare aus Fachzeitschriften zusammengestellt, die den wissenschaftlichen Diskurs zu spezifischen Themen im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation wiedergeben. Die Beiträge sind in den Literaturlisten zu den einzelnen Aspekten in der Regel von allgemeineren zu spezifischeren Aufsätzen bzw. bei Diskussionen in der Reihenfolge des Erscheinens geordnet.</p> <p>Wir hoffen, dass wir mit den zusammengestellten Inhalten des Kurses Ihr Interesse am Thema Motivationspsychologie wecken oder weiter stärken. Wir hoffen außerdem, dass Sie uns nach Lektüre der Materialien des Kurses – den Pflichtliteraturtexten, aber vor allem auch den Referatsthemen, also den aktuell geführten wissenschaftlichen Diskussionen im Fachgebiet – beipflichten werden, dass Arbeitsmotivation nach wie vor eines der vitalsten und wichtigsten Felder der Betätigung für Forschende wie Praktiker im Bereich der Organisationspsychologie ist. Wir wünschen Ihnen eine angeregte Lektüre.</p> |

# Teil 1: EINFÜHRUNG UND KOMMENTIERUNG DER THEMEN

## 1 Überblick und Wiederholung

Im Abschnitt „Überblick und Wiederholung“ haben wir Ihnen eine Sammlung von Texten zusammengestellt, die zum einen Inhalte auf einführendem Niveau wiederholen, die Sie aus dem Bachelor Psychologie kennen sollten. Zum anderen haben wir zwei umfangreichere Handbuch-Kapitel ausgewählt, die das Thema Arbeitsmotivation einführend, jedoch deutlich detaillierter und umfassender behandeln.

In den ausgewählten Abschnitten des Studienbriefes zum Kurs 03426 – Organisationspsychologie werden einige klassische Theorien wie die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan oder das Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell von Vroom (1964) aufgegriffen und in ihren Grundzügen dargestellt. Den Beitrag von Humphrey, Nahrgang und Morgeson (2007), der bereits zur Pflichtlektüre im Kurs 03424 – Arbeitspsychologie des Bachelor Psychologie gehörte, haben wir ebenfalls erneut aufgegriffen, da hier der Stand der Forschung zu einer der einflussreichsten Theorien der Arbeitsmotivation in einem integrativen Überblick dargestellt ist. Im Mittelpunkt steht das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976).

Wiederholung wichtiger Inhalte aus dem Bachelor Psychologie

Als Pflichtlektüre des Abschnitts „Überblick und Wiederholung“ haben wir das Handbuch-Kapitel von Diefendorff und Chandler (2010) ausgewählt. Im Beitrag stellen die Autoren ein allgemeines Rahmenmodell vor, das eine ganze Reihe von verschiedenen Gruppen von Einflussgrößen im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation systematisch gliedert und integriert. Ausgehend hiervon wird der Stand der Forschung zu den einzelnen Phänomenen umfassend referiert. Dadurch werden auch Querbezüge zu entfernteren Themenbereichen wie Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiterinnen, Organisationskultur oder Entlohnungssystemen gezogen. Dieser breite Überblick über verschiedene psychologische Phänomene und theoretische Ansatzpunkte dient als Ausgangspunkt und Grundlage der Vertiefung einzelner Theorien im Abschnitt „Basis“ und den darauf aufbauenden Themen im Zusammenhang mit der Diagnose und Förderung von Arbeitsmotivation.

Wiederholung und breiter Überblick über Theorien der (Arbeits-) Motivation

**Literatur:***Zur Wiederholung:*

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1332–1356. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332

Sturm, A., Opterbeck, I. & Gurt, J. (2012). *Organisationspsychologie* (Studienbrief) (Kapitel 2.2.4: S. 52-60; Kapitel 5.1: S. 109-124). Hagen: FernUniversität.

*Prüfungsliteratur:*

Diefendorff, J. M. & Chandler, M. M. (2010). Motivating employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 65–135). Washington, DC: American Psychological Association.



## 2 Basis: Vertiefung einzelner psychologischer Mechanismen

Im zweiten Abschnitt des Kurses beschäftigen wir uns vertiefend mit einzelnen theoretischen Ansätzen zur Erklärung von Arbeitsmotivation. Namentlich gehen wir dabei ein auf:

1. die Selbstbestimmungstheorie
2. die Zielsetzungstheorie und
3. Gerechtigkeit und Fairness als psychologische Mechanismen.

Obwohl diese Theorien bereits in der (wiederholenden) einführenden Literatur vorgestellt werden, verdienen die drei genannten Bereiche vertieftes Interesse, da sie eine dominante Rolle in der bisherigen Forschung gespielt haben und regelmäßig Gegenstand kontroverser Diskussionen sowohl unter Wissenschaftlern als auch unter Praktikern sind. Die vertiefende Beschäftigung mit diesen Ansätzen bietet deshalb die Gelegenheit, sich über den inhaltlichen Zugewinn an Wissen hinaus auch mit dem Stand des wissenschaftlichen Diskurses zu diesem Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie vertraut zu machen.

Vertiefung ausgewählter Theorien

### 2.1 Selbstbestimmungstheorie

Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (self-determination theory, SDT; 1985) baut direkt auf grundlegenden Theorien auf, die im ersten Abschnitt eingeführt wurden (z.B. die E-R-G-Theorie von Alderfer, 1972). Die Theorie ist auch außerhalb der Psychologie sehr bekannt. So wird beispielsweise im Zusammenhang mit Flow (Csikszentmihalyi, 1990), einem Konzept, das sich außerhalb der Wissenschaft sehr großer Popularität erfreut, immer wieder auf Deci und Ryan's Ideen zur Entstehung von intrinsischer und extrinsischer Motivation verwiesen. Forscherinnen wie Praktikerinnen haben insgesamt ein großes Interesse zu verstehen, wie sich vor allem intrinsische Motivation erklären und ggf. auch fördern lässt. Gemeint sind damit psychische Zustände, in denen Mitarbeiter die Arbeit aus sich heraus als motivierend empfinden.

Selbstbestimmungstheorie, intrinsische und extrinsische Motivation

Der Pflichtlektüretext von Gagné und Deci (2005) gibt einen Überblick über die wichtigsten Annahmen der Selbstbestimmungstheorie allgemein, zu Bedingungen von Arbeitsmotivation im Speziellen und zum Stand der Forschung.

Aufbauend auf dieser Grundlage wird es im Rahmen des Referats noch einmal explizit und vertiefender um die Frage extrinsischer und intrinsischer Motivation gehen. Im Mittelpunkt steht dabei insbesondere die Diskussion, inwiefern sich die Erkenntnisse zum so genannten Korrumpierungseffekt extrinsischer Belohnungen auf die Praxis bzw. den Arbeitskontext übertragen lassen. Beim Korrumpierungseffekt geht es um die Beobachtung, dass Menschen das Interesse an einer Aufgabe

Diskussion um den Korrumpierungseffekt extrinsischer Belohnung

oder Tätigkeit verlieren, die sie ursprünglich intrinsisch motiviert hat, wenn ihnen für das Bearbeiten extrinsische Belohnungen gegeben werden. Im Referat sollen Sie sich mit dem Stand der Forschung zum Korrumpierungseffekt beschäftigen und die Diskussion zur Übertragbarkeit der meist experimentellen Laborstudien reflektieren. Ausgangspunkt dafür ist der meta-analytische Überblick von Deci, Koestner und Ryan (1999), der eine ganze Reihe von direkten Reaktionen ausgelöst hat und auch in den folgenden Jahren erneut zum Gegenstand einer Diskussion wurde. Auch wenn die angegebenen Beiträge schon eine Weile zurückliegen, sind viele der grundsätzlichen Fragen nach wie vor aktuell.

### **Literatur:**

#### *Prüfungsliteratur:*

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. doi: 10.1002/job.322

#### *Literatur zum Referatsthema:*

#### Positionsartikel:

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999a). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627

#### Reaktionen:

Lepper, M. R., Henderlong, J. & Gingras, I. (1999). Understanding the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation - Uses and abuses of meta-analysis: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 669–676. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.669

Eisenberger, R., Pierce, W. D. & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation - Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 677–691. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.677

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999b). The undermining effect is a reality after all - Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 692–700. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.692

Cameron, J. (2001). Negative effects of reward on intrinsic motivation - A limited phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001). *Review of Educational Research*, 71, 29–42. doi: 10.3102/00346543071001029

Deci, E. L., Ryan, R. M. & Koestner, R. (2001). The pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: Response to Cameron (2001). *Review of Educational Research*, 71, 43–51. doi: 10.3102/00346543071001043

## 2.2 Die Zielsetzungstheorie

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990) gilt als eine der am häufigsten untersuchten Theorien der Arbeitsmotivation. Eine große Menge empirischer Studien belegt eindrucksvoll das Potenzial der Theorie, Anstrengung und Ausdauer bei der Bearbeitung von Arbeitsaufgaben zu erklären, vorherzusagen und letztlich Ansatzpunkte zur Steigerung von Motivation und Leistung zu explizieren. Die Grundformel, dass das Vereinbaren von anspruchsvollen, spezifischen Zielen zu höherer Leistung führt, hat sich auch in der Praxis vielfach durchgesetzt. Entsprechend sind Zielvereinbarungen im Sinne der Theorie inzwischen sehr verbreitet.

Zielsetzungstheorie und spezifische, anspruchsvolle Ziele

Die beiden Pflichtlektüretexte geben einen Überblick über die wichtigsten Annahmen der Zielsetzungstheorie. Der Beitrag von Locke und Latham (2002) stellt in der Rückschau auf mehrere Jahrzehnte die wichtigsten Erkenntnisse aus der empirischen Forschung dar. Anknüpfend an diese Bestandsaufnahme werfen Latham und Locke (2007) Fragen auf, denen sich die Forschung in Zukunft stellen sollte.

Stand der Forschung und zukünftige Fragen zur Zielsetzungstheorie

Das vertiefende Referat baut auf dieser Grundlage auf. Im Mittelpunkt wird eine Diskussion zur Zielsetzungstheorie und zu propagierten Interventionsmaßnahmen zur Förderung von Arbeitsmotivation stehen. In einem Positionsartikel arbeiten Ordóñez, Schweitzer, Galinsky und Bazerman (2009a) u.a. heraus, dass Zielvereinbarungen im Sinne von Locke und Latham durchaus eine Kehrseite haben, wenn sie blind als Allheilmittel eingesetzt werden. Neben Argumenten mit Bezug zum Inhalt sind der anschließende Kommentar von Locke und Latham (2009) und die Replik von Ordóñez, Schweitzer, Galinsky und Bazerman (2009b) besonders beachtenswert, weil in dieser Diskussion auch sehr unterschiedliche Herangehensweisen an angewandte arbeits- und organisationspsychologische Forschung thematisiert und propagiert werden. Aufgrund der Kürze der Diskussionsbeiträge sind für dieses Referat in besonderer Weise aber auch zusätzliche Eigenrecherchen und Reflektionen gefragt.

Zielsetzungstheorie und Kontroverse um die Handlungsempfehlungen und die Auswirkungen in der Praxis

### Literatur:

#### Prüfungsliteratur:

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717. doi: 10.1037/0003-066X.57.9.705

Latham, G. P. & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, *12*, 290–300. doi: 10.1027/1016-9040.12.4.290

*Literatur zum Referatsthema:*

Positionsartikel:

Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009a). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *The Academy of Management Perspectives*, *23*, 6–16. doi: 10.5465/AMP.2009.37007999

Reaktionen:

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2009). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship? *The Academy of Management Perspectives*, *23*, 17–23. doi: 10.5465/AMP.2009.37008000

Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009b). On good scholarship, goal setting, and scholars gone wild. *The Academy of Management Perspectives*, *23*, 82–87. doi: 10.5465/AMP.2009.43479265

## 2.3 Gerechtigkeit und Fairness

Gerechtigkeit und Verteilung von Ressourcen

Ein weiteres Thema, das im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle im wissenschaftlichen Diskurs spielt, ist wahrgenommene Gerechtigkeit. Ursprünglich ausgehend von austauschtheoretischen Überlegungen zur Verteilung von Belohnungen (z.B., Equity-Theorie von Adams, 1965), hat sich inzwischen eine sehr umfangreiche Literatur entwickelt, die bereits in einer Vielzahl von narrativen Überblicksartikeln und einigen Meta-Analysen zusammengefasst wurde.

Distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit

Der Pflichtliteraturtext zum Thema ist eine solche Meta-Analyse von Cohen-Charash und Spector (2001), die derzeit die aktuellste umfangreiche zusammenfassende Übersicht über den Stand der Forschung ist. Hier wird z.B. auf die verbreitete Unterscheidung dreier übergeordneter Formen von Gerechtigkeit eingegangen: distributive Gerechtigkeit, prozedurale Gerechtigkeit und interaktionale Gerechtigkeit. Während bei der Frage nach distributiver Gerechtigkeit Fragen der Angemessenheit der Verteilung von Gütern oder Ressourcen im Mittelpunkt stehen, geht es bei prozeduraler Gerechtigkeit darum, wie fair die Art und Weise ist, mit der Entscheidungen über die Verteilung getroffen werden. Interaktionale Gerechtigkeit bezieht sich schließlich auf die sozialen Aspekte beim Treffen von Entscheidungen, also beispielweise das Ausmaß an Wertschätzung, die eine Führungskraft Mitarbeitern entgegenbringt. Dabei gibt es Befunde, die zeigen, dass die Vernachlässigung beispielsweise distributiver Gerechtigkeit durchaus durch

hohe prozedurale oder interaktionale Gerechtigkeit kompensiert werden kann (Skarlicki & Folger, 1997). Insofern haben alle drei Formen wichtige Implikationen für den Einsatz, den Mitarbeiterinnen im Sinne der Ziele der Organisation zeigen.

Im Rahmen des Referats vertiefen wir die Themen Gerechtigkeit und Fairness weiter. Das Handbuch-Kapitel von Greenberg (2011) gibt einen breiten und gleichzeitig sehr vertieften umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu Gerechtigkeit im Allgemeinen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation im Speziellen. Das Überblickskapitel soll vor allem als Hilfestellung dienen, den Positionsartikel von Greenberg (2009) besser in das Gesamtgefüge der Gerechtigkeitsforschung einzuordnen. Der Autor schlägt in seinem Beitrag u.a. vor, dass Forscher mehr Anstrengungen unternehmen, Erkenntnisse aus der Gerechtigkeitsforschung auch für die Praxis nutzbar zu machen, beispielsweise durch die Durchführung und Evaluierung von theoriegeleiteten Interventionsmaßnahmen zur Verbesserung von Gerechtigkeit in Organisationen. Der Positionsartikel hat eine ganze Reihe von Kommentaren anderer Autorinnen ausgelöst, die auf Greenbergs Thesen eingehen. Ziel des Referats wird es sein, diese aktuelle Diskussion, die auch Relevanz über die eigentliche Gerechtigkeitsforschung hinaus hat, wiederzugeben und kritisch einzuordnen.

Gerechtigkeit in Theorie  
und Praxis

## **Literatur:**

### *Prüfungsliteratur:*

Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86, 278–321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958

### *Literatur zum Referatsthema:*

Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 271–327). Washington, DC: American Psychological Association.

### Positionsartikel:

Greenberg, J. (2009a). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 181–195. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01131.x

### Reaktionen:

Bauer, J., Saboe, K., Cho, E., Yang, L., Johnson, R. E., Erol, H. T., et al. (2009). How prevalent are the different types of organizational justice research? *In-*

*dustrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 196–198. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01132.x

Gilliland, S. W. (2009). More application than acknowledged. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 199–200. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01133.x

Barclay, L. J., Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (2009). Greenberg doth protest too much: Application always has been, and victims and morality always will be critical for advancing organizational justice research. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 201–204. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01134.x

Rupp, D. E. & Aquino, K. F. (2009). Nothing so practical as a good justice theory. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 205–210. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01135.x

Truxillo, D. M., Bauer, T. N. & Campion, M. A. (2009). Organizational justice interventions: Practicalities, concerns, and potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 211–214. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01141.x

Somers, M. (2009). The sounds of silence: A perspective on applied research on organizational justice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 215–216. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01136.x

Byrne, Z. S. (2009). What we don't know about justice: Behaviors and bridging the scientist–practitioner gap. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 217–220. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01137.x

Lefkowitz, J. (2009). Promoting employee justice: It's even worse than that. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 221–225. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01138.x

Lopez, P. D. (2009). Studying organizational justice theory applications in the field: A practitioner's perspective. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 226–229. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01139.x

Greenberg, J. (2009b). Applying organizational justice: Questionable claims and promising suggestions. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 230–241. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01140.x