

**Affekte, Urteile und  
die Teilnahmemotivation**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 26

Lüneburg 2008

Quellennachweis:

Martin, A. 2008: Affekte, Urteile und die Teilnahmemotivation. Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 26. Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

<b>1</b>	<b>PROBLEMBESCHREIBUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN</b> .....	<b>3</b>
2.1	EMOTIONEN ALS HANDLUNGSDISPOSITIONEN.....	5
2.2	EMOTIONEN ALS URTEILSVERSTÄRKER.....	6
2.3	ZUSAMMENFASSUNG.....	8
<b>3</b>	<b>EMPIRIE</b> .....	<b>9</b>
3.1	METHODIK.....	9
3.2	DESKRIPTIVE ERGEBNISSE.....	11
3.3	ZUSAMMENHÄNGE.....	14
3.4	INTERAKTIONEN.....	16
<b>4</b>	<b>DISKUSSION</b> .....	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>FAZIT</b> .....	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>LITERATUR</b> .....	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>ANHANG</b> .....	<b>24</b>

Zusammenfassung: Der vorliegende Beitrag befasst sich mit dem Verhältnis von Gefühl, Urteil und Verhalten. Konkret geht es um die Beziehung zwischen der emotionalen Befindlichkeit bei der Arbeit und der Beurteilung der Arbeitssituation sowie der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Als Grundlage der empirischen Analyse dienen Daten aus zwei Studien, einer Mitarbeiterbefragung in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und einer Befragung der Mitarbeiter in mehreren Landesbehörden. Die Analyse zeigt, (a) dass es sinnvoll ist, konzeptionell deutlich zwischen der Bewertung der Arbeitssituation und den Gefühlen zu trennen, die das Arbeitsgeschehen begleiten, (b) dass die Gefühlslage zwar in die Beurteilung der Arbeitssituation einfließt, die „Teilnahmemotivation“ der Arbeitnehmer hiervon allerdings nur bedingt beeinflusst wird, nämlich (c) durch eine Verstärkung der Verhaltenswirkungen, die von der besonders günstigen bzw. ungünstigen Beurteilung der Arbeitssituation ausgeht.

## 1 Problembeschreibung

Dass die emotionale Befindlichkeit das Arbeitsverhalten nachhaltig beeinflussen kann, gehört zur alltäglichen Erfahrung. Es ist daher wenig erstaunlich, dass sich die

einschlägige Forschung bereits in ihren frühen Studien mit den damit verbundenen Fragen beschäftigt hat (de Man 1923, Mayo 1923, Fisher/Hanna 1931, Roethlisberger/Dickson 1939, Gillespie 1991, von Ferber 1959) und eine Konstante innerhalb des Themenspektrums der sogenannten Organizational Behaviour Forschung blieb. Die Leitidee zahlreicher Studien ist die des „happy-productive worker“, also die Vorstellung, dass ein glücklicher Mitarbeiter auch ein produktiver Mitarbeiter ist. Als Kristallisationspunkt dieser Auffassung erwies sich der in zahlreichen empirischen Untersuchungen unternommene Versuch, eine positive Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer und ihrer Arbeitsleistung nachzuweisen (Brayfield/Crockett, 1955, Vroom, 1964 und Locke, 1976). Dieser Versuch erwies sich als nicht allzu erfolgreich. Ernüchternd wirkten spätestens die Ergebnisse einer vielbeachteten Metaanalyse von Iaffaldano und Muchinsky (1985), in der festgestellt wurde, dass wissenschaftlich solide Studien eine Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung erbrachten, deren Größenordnung alles andere als beeindruckend ist (Durchschnittswert  $r=0,17$ ). Eine neuerliche Metaanalyse von Judge/Thoresen/Bono/Patton (2001) wartet allerdings mit höheren Werten auf. Die Autoren führen das vormalige Zustandekommen der „enttäuschenden“ Werte auf ein Missverständnis zurück. Iaffaldano/Muchinsky hätten nämlich die Korrelation der Leistungsgrößen mit Einzelfacetten der Arbeitszufriedenheit betrachtet und nicht die Korrelation der Leistung mit der Gesamtzufriedenheit, werde dieser Fehler berichtigt, komme man auf eine respektable Korrelation von  $r=0,29$ . Wie immer man das beurteilen mag, die neuerlich berichteten Werte nähren die Hoffnung, dass sich die tatsächlichen Zusammenhänge so darstellen, wie es die ursprüngliche Intuition nahelegt, dass es also den unterstellten Zusammenhang zwischen dem Erleben der Arbeit und dem Arbeitsverhalten doch gibt (Wright/Cropanzano 2007, 282). Zum tieferen Verständnis dieser Aussage ist allerdings eine konzeptionelle Klärung herbeizuführen. Der „Mainstream“ der Forschung versteht nämlich unter Arbeitszufriedenheit keinen emotionalen Zustand, sondern eine Beurteilung (s.u.). Und es macht eben einen Unterschied ob man den Einfluss von (positiven oder negativen) Gefühlen auf das Arbeitsverhalten betrachtet oder aber untersucht, wie sich die Bewertung der Arbeitssituation auf das Arbeitsverhalten auswirkt. Wir wollen in unserem Beitrag beide Einflussgrößen gleichzeitig betrachten, also zum einen die Beurteilung der Arbeitssituation und zum anderen die emotionale Qualität des Arbeitserlebens. Dabei wollen wir allerdings nicht auf das Leistungsverhalten im engeren Sinne eingehen (hierzu haben wir keine Daten erhoben). Es geht uns im vorliegenden Beitrag also

nicht um Aspekte wie die Arbeitsmenge, die Arbeitsqualität, Pünktlichkeit oder Sorgfalt. Stattdessen betrachten wir die „Teilnahmeentscheidung“, einen Aspekt der Arbeitsmotivation, die der „Entscheidung“, größeren oder geringeren Arbeitseinsatz zu leisten, gewissermaßen vorgelagert ist. Wir gehen bei unserer Analyse zunächst auf zwei alternative theoretische Ansätze zum Verhältnis von Emotionen und Arbeitsverhalten ein, beziehen diese Überlegungen anschließend auf die Teilnahmemotivation und konfrontieren diese dann mit empirischen Daten. Wir schließen den Beitrag mit einigen weiterführenden Überlegungen zum Verhältnis von Urteilen, Emotionen und Handlungen.

## **2 Theoretische Überlegungen**

March und Simon (1958) behandeln in ihrer klassischen Abhandlung zum organisationalen Verhalten zwei Grundmotivationen - oder auch Entscheidungen - der Organisationsteilnehmer. Zum einen geht es ihnen um die Frage, was jemanden veranlasst, sich überhaupt einer Organisation anzuschließen („Teilnahmeentscheidung“) und zum anderen um die Frage, warum die Mitglieder einer Organisation die Rolle, die ihnen zugewiesen wird, auch in der vorgesehenen Weise ausfüllen („Beitragsentscheidung“). Wir werden uns im Folgenden nur mit der Teilnahmeentscheidung befassen. Für deren Erklärung weisen March und Simon der Zufriedenheit den zentralen Stellenwert zu. Man kann dies verstehen, wenn man beachtet, dass March und Simon eigentlich nur die Austrittsentscheidung betrachten, also die Frage, wie welche Organisation gewählt wird - und damit die Frage nach der Eintrittsentscheidung - ausblenden. Fragt man wie March und Simon danach, was Mitglieder einer Organisation veranlassen sollte, eine Organisation zu verlassen, stößt man fast unvermeidlich auf die Zufriedenheit als Erklärungsgrund, zumal der Zufriedenheit ganz allgemein eine fundamentale Bedeutung für Verhaltensänderungen jeder Art zukommt. Unzufriedenheit ist gewissermaßen das emotionale Signal dafür, dass die gegebene Situation unerfreulich ist und möglicherweise eine Veränderung des bisherigen Verhaltens angezeigt ist. Übertragen auf den organisationalen Kontext kann man sagen, dass Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation einen Impuls setzt, der eine Suche nach alternativen Verhaltensweisen auslöst, woraus unter Umständen ein Verlassen der Organisation resultieren kann. In dieser Betrachtungsweise steckt allerdings eine Zweideutigkeit. Denn einerseits ist Zufriedenheit auf der „Mikroebene“ des Verhaltens eine Gefühlsqualität, drückt also ein unmittelbares Erleben aus, andererseits manifestiert sich Zufriedenheit auf einer „molaren“ Verhaltensebene als ein Gesamt-

erleben und gewinnt damit eine Urteilsqualität. Diese Zwiespältigkeit findet sich auch in der empirischen Erforschung der Arbeitszufriedenheit, denn einerseits wird zwar nach der „Zufriedenheit“ mit der Arbeitssituation gefragt – und damit ein Gefühl angesprochen – andererseits geht es bei diesen Befragungen eigentlich ausnahmslos darum, die Arbeitssituation bzw. einzelne Facetten der Arbeit zu beurteilen, was sich sprachlich in der Formulierung ausdrückt, „mit etwas“ zufrieden oder unzufrieden zu sein. Erst in der neueren Literatur wird das unmittelbare Arbeitserleben wieder stärker in den Vordergrund gerückt (George/Brief 1992, Brief 1998, Weiss 2002).

Objekte	Haltungen	Urteile	Emotionen
Unmittelbare Arbeitssphäre (Arbeitsplatz)		I Zufriedenheit mit der unmittelbaren Arbeitstätigkeit	II Emotionale Befindlichkeit bei der Arbeit („Gefühle bei der Arbeit“)
Arbeitsverhältnis (Organisation)		III Beurteilung der Arbeitssituation („Arbeitszufriedenheit“)	IV Emotionale Verbundenheit mit der Organisation

Tab. 1: Bewertung der Arbeit – Urteile und Emotionen

Konzeptionelle Probleme ergeben sich aber nicht nur bezüglich des emotionalen Gehalts des Zufriedenheitskonzepts, sondern auch im Hinblick auf das betrachtete Zufriedenheitsobjekt (vgl. Tabelle 1), denn es ist ein Unterschied, ob man die Aspekte des Arbeitsverhältnisses im Auge hat, die mit dem unmittelbaren Arbeitsvollzug verknüpft sind oder ob man die Beziehung betrachtet, die das Organisationsmitglied zu seiner Organisation entwickelt. In der empirischen Forschung wird auch dieser Unterschied leider nicht immer beachtet. Die verwendeten Messkonzepte richten sich häufig auf die Beurteilung des unmittelbaren Arbeitsumfelds (Zelle I in Tabelle 1), umfassen dann aber doch auch Aspekte, die eher das Arbeitsverhältnis insgesamt betreffen (Zelle III in Tabelle 1), etwa die Beurteilung des Lohns und der Aufstiegschancen.

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Beurteilung der jeweiligen Arbeitsbeziehungen (Zelle III) und auf das unmittelbare emotionale Erleben bei der Arbeit (Zelle II). Während die Gefühlslage den Erlebnishintergrund abgibt, der das tägliche Arbeitsverhalten in unmittelbarer Weise prägt, ist die Beurteilung der Arbeitsbeziehung gewissermaßen das Ergebnis einer Bilanzierung der Vor- und Nachteile des Arbeitsverhältnisses. Es ist hoch plausibel, dass beide Aspekte eine große Bedeutung für

die Teilnahmemotivation besitzen, wobei deren genaues Zusammenwirken allerdings erst noch zu klären wäre. Darauf wollen wir im Folgenden eingehen. Um die möglichen Beziehungen herauszuarbeiten wollen wir zwei theoretische Perspektiven vorstellen, die in der konkreten Anwendung auf unsere Fragestellungen zu unterschiedlichen Voraussagen kommen.

## 2.1 Emotionen als Handlungsdispositionen

Emotionen sind, was immer sie sein mögen, auch und nicht zuletzt Handlungsdispositionen.<sup>1</sup> Emotionen aktivieren und schaffen Handlungsbereitschaften. Angst beispielsweise ist unmittelbar mit einem Fluchtimpuls verknüpft, Ärger dagegen mit Kampf, Verteidigung oder Aggression. Verschiedentlich wird dieser Tatbestand evolutionstheoretisch begründet, Emotionen haben sich herausgebildet, weil sie einen auf eine bestimmte Herausforderung einstimmen, sie schaffen gewissermaßen die psychologischen Voraussetzungen für ein adaptives Verhalten (u.a. Plutchik 1980). Frederickson (2001) sieht diese Engführung auf Handlungstendenzen primär bei negativen Emotionen. Die durch positive Emotionen ausgelösten Handlungstendenzen seien dagegen eher diffus und unterspezifiziert. Die Gefühle, die beispielsweise mit Zufriedenheit verknüpft sind, lösten danach keine speziellen Handlungsprogramme aus. Tatsächlich stecke in einer Reihe von positiven Gefühlszuständen das Potential für eine größere Handlungsfreiheit, positive Gefühle erweiterten danach das verfügbare Denk- und Handlungsrepertoire (zur funktionellen Bedeutung von positiven und negativen Gefühlen Murray/Sujan/Hirt/Sujan 1990, Bless 2000). Und hierauf aufbauend und gegründet auf die damit verbundenen positiven Erfahrungen entwickelten sich auch die Ressourcen, die zu einem Wachstum der Persönlichkeit beitragen. Frederickson nennt ihre Theorie „Broaden and Build Theory“, um den Zusammenhang zwischen dem durch das positive Gefühlserleben erweiterten (psychologischen) Handlungsraum und dem persönlichen Wachstum zu kennzeichnen.

Wright und Cropanzano wenden diese Überlegung auf die im vorliegenden Beitrag interessierende Fragestellung an: „... incorporating the broaden-and-build framework, employee retention can be considered as a positive circumstance, in the sense that the decision to remain on a job suggests a positive response by the employee

---

<sup>1</sup> Zur allgemeinen Emotionsforschung vgl. u.a. Lazarus 1999, Frijda 2007, zur Behandlung von Emotionen in der Organizational Behaviour Forschung vgl. u.a. Fisher 2000, Brockner/Higgins 2001, Seo/Barrett/Bartunek 2004.

toward the employer. In other words, the employee considers their current job situation as a good option, possibly even their best option and, as a result, they make the decision to remain on the job.“ (Wright/Cropanzano 2007, 292). Zur empirischen Stützung dieser Hypothese verweisen die Autoren auf eine Studie von Wright und Bonett (2007), in der ein Interaktionseffekt zwischen den Variablen „Personal Well Being“ (PWB) und Zufriedenheit im Hinblick auf die Bleibemotivation (Employee Retention) nachgewiesen wurde: „These findings suggest that the more positive the PWB of the employee, the higher the probability that this employee will remain on the job, *irrespective of the level of job satisfaction.*“ (Wright/Cropanzano 2007, 293, Hervorhebung A.M.).

## 2.2 Emotionen als Urteilsverstärker

Emotionen setzen sich oft nicht unmittelbar in Handlungen um. Das mindert ihre Bedeutsamkeit nur bedingt. Denn von ihnen geht in jedem Fall ein Verhaltensimpuls aus, der eine bestimmte Primärausrichtung des Verhaltens bewirken kann. Auch steckt in Emotionen eine Motivationswirkung (Seo/Barrett/Bartunek 2004) z.B. derart, dass positive Emotionen gesucht, wo möglich bewahrt und verteidigt werden. Negative Emotionen wecken dagegen den Wunsch, ihnen zu entkommen. Starke Kraft gewinnen Emotionen nicht zuletzt aus ihrer Informationsfunktion (Schwarz 1990): Emotionen sind Indikatoren für problematische Sachverhalte, sie fordern Aufmerksamkeit und sie bestimmen das „psycho-mentale Setting“ einer Person und nehmen damit starken Einfluss darauf, wie eine Situation wahrgenommen wird, wie Probleme definiert werden und welche Überlegungen Zugang zur Problembearbeitung erhalten. Was die Qualität der Gefühlsinformation angeht, sind allerdings einige Einschränkungen zu machen. So liefern Emotionen, außer in sehr speziellen Ausnahmesituationen, keine eindeutigen Informationen. Die Uneindeutigkeit von Emotionen wird insbesondere in der Schachterschen Emotionstheorie akzentuiert (Schachter/Singer 1962, Martin/Stoner 1996). Allerdings stellt die dort vertretene Auffassung, Emotionen seien gänzlich unspezifisch und der Akteur hätte bei der Bestimmung ihrer Natur fast jeden Interpretationsspielraum, eine Extremposition dar, denn normalerweise lenken Emotionen die Aufmerksamkeit und auch deren Ausdeutung durchaus in eine bestimmte Richtung. Welche konkreten Handlungen zu ergreifen sind, legen Emotionen allerdings nicht fest. Eine zweite Einschränkung der Informationsfunktion ergibt sich aus ihrer zweifelhaften Objektivität. Emotionen haben einen expansiven Charakter, der seinen aufmerksamkeitsheischenden Präsenzanspruch

auch auf die Geltung der in ihnen enthaltenen Informationen ausdehnt, was zu einer oft wenig differenzierten Eindrucksbildung führt. Wenn man z.B. stolz auf eine erbrachte Leistung ist, dann liefert das damit verbundene Gefühl zwar eine wichtige Information über das eigene Selbst, es „erinnert“ die Person gewissermaßen daran, dass sie einen hohen Selbstwert besitzt, gleichzeitig geht mit dem Gefühl des Stolzes aber oft eine nicht unbeträchtliche Ignoranz einher, weil es die Wahrnehmung von Informationen, die diese Wertschätzung beeinträchtigen könnten unterbindet. Besonders plastisch wird der übertriebene Geltungsanspruch von Emotionen beispielsweise auch beim Neidgefühl, das auf einen Mangel hinweist und damit „eigentlich“ eine wertvolle Information liefert, diesen Mangel aber dramatisiert, was einer differenzierten Problembehandlung nicht sonderlich zuträglich ist.

Der expansive Charakter von Gefühlen hat naturgemäß auch Auswirkungen (a) auf die Urteilsbildung und (b) auf die von einer Beurteilung ausgehenden Handlungstendenzen. Der erste Aspekt resultiert einfach aus der Verstärkungswirkung, die positive bzw. negative Erfahrungen besitzt (Objekte, die regelmäßig positive Gefühle vermitteln, wird man auch positiv beurteilen). Der zweite Aspekt resultiert aus der beschriebenen Bekräftigungstendenz von Gefühlen. Hat man gegenüber einem Objekt bereits eine positive Haltung entwickelt, dann wird die erfahrbare Präsenz positiver Gefühle, *die aus der ohnehin bestehenden Haltung resultierende positive Verhaltens-tendenz* zusätzlich verstärken. Die positive Beurteilung wird durch die Aktualisierung im Gefühlserleben nochmals besonders ins Bewusstsein gehoben und entsprechend bekräftigt. Analoges gilt bezüglich einer ohnehin schon bestehenden negativen Beurteilung und der Präsenz negativer Gefühle. Die Gleichsinnigkeit von Urteilen und Emotionen sollte also eine besonders prägnante Verhaltenswirkung haben. Wenn das Gefühlserleben andererseits einer Beurteilung widerspricht, ist – ebenfalls bedingt durch den beschriebenen expansiven Charakter von Gefühlen – eine Abschwächung der Handlungstendenz zu erwarten.

Die angeführten Effekte werden allerdings nicht unter allen Umständen eintreten. Gefühle, die nur sporadisch auftreten und Gefühle, die keine besondere Intensität erreichen, werden kaum eine verhaltensverstärkende Wirkung entfalten. Das liegt an dem Beharrungsvermögen von einmal gebildeten Urteilen, das besonders dann stark sein dürfte, wenn das in Frage stehende Urteil mit anderen ebenfalls gefestigten Haltungen und Bedürfnissen eng verknüpft ist. Bezogen auf das vorliegende Problem ergibt sich aus diesen Überlegungen, dass die maßgebliche Ursache für die Bleibe-



motivation nicht in den unmittelbaren Gefühlserlebnissen bei der Arbeit liegen dürfte, entscheidend ist vielmehr die *Beurteilung* der Arbeitssituation und damit die zentrale Variable der Organizational Behaviour-Forschung, nämlich die „Arbeitszufriedenheit“ im oben beschriebenen Sinne.

### 2.3 Zusammenfassung

Die beiden skizzierten theoretischen Ansätze kommen, wie beschrieben, zu unterschiedlichen Voraussagen. Aus der theoretischen Position, die Emotionen als Handlungsdispositionen versteht, ergibt sich ein unmittelbarer Einfluss auf die Leistungsmotivation, bzw. im hier vorliegenden Zusammenhang auch auf die Bleibemotivation. Negative Gefühle am Arbeitsplatz schwächen, positive Gefühle am Arbeitsplatz stärken die Bleibemotivation. Die theoretische Position, die in Emotionen primär Handlungsverstärker sieht, bestreitet dagegen einen unmittelbaren Einfluss des Gefühlserlebens auf die Bleibemotivation. Gemeinsam vertreten *beide* Positionen die Auffassung, dass das Gefühlserleben die Beurteilung der Arbeitssituation stark beeinflussen wird. In Hypothesenform kommen wir damit zu folgenden Aussagen:

Hypothese<sub>Disp</sub> A = Hypothese<sub>Kraft</sub> A:

*Je mehr positive Gefühle in der Arbeitssituation erlebt werden, desto positiver ist die Bewertung der Arbeitssituation*

und

*je mehr negative Gefühle in der Arbeitssituation erlebt werden, desto negativer ist die Bewertung der Arbeitssituation*

Hypothese<sub>Disp</sub> B:

*Je mehr positive Gefühle in der Arbeitssituation erlebt werden, desto stärker ist die Bleibemotivation*

und

*je mehr negative Gefühle in der Arbeitssituation erlebt werden, desto schwächer ist die Bleibemotivation*

Hypothese<sub>Kraft</sub> B:

*Die Häufigkeit positiver Gefühle in der Arbeitssituation hat keinen Einfluss auf die Bleibemotivation*

und

*die Häufigkeit negativer Gefühle in der Arbeitssituation hat keinen Einfluss auf die Bleibemotivation.*

Neben diesen „linearen“ Hypothesen folgt aus der Handlungsverstärkungstheorie (nicht jedoch aus der Dispositionstheorie) die folgende Interaktionshypothese:

Hypothese<sub>Kraft C</sub>:

*Wird die Arbeitssituation positiv bewertet und werden bei der Arbeit häufig positive Gefühle erlebt, dann wird die Bleibemotivation über die additiven Effekte von Urteil und Affekt hinaus verstärkt*

und

*wird die Arbeitssituation negativ bewertet und werden bei der Arbeit häufig negative Gefühle erlebt, dann wird die Bleibemotivation über die additiven Effekte von Urteil und Affekt hinaus vermindert.*

### **3 Empirie**

Im Folgenden berichten wir über die Erfassung der Variablen und über die empirische Verteilung der Variablenwerte. Anschließend gehen wir auf die beschriebenen Hypothesen ein, wobei wir das relative Gewicht der Affekt- und Zufriedenheitsvariablen betrachten und analysieren, wie sich die Interaktionsbeziehungen zwischen diesen beiden Variablen gestalten.

#### **3.1 Methodik**

Die Daten für die empirische Analyse entstammen zwei Studien zur Qualität der Arbeitsbeziehungen (zur genaueren Beschreibung zum Hintergrund der Studien und zur Methodik vgl. Martin 2006, Martin/Falke/Gade 2007). Die erste Studie umfasst Erhebungen in zwei Leiharbeitsfirmen, einer Bank, einem Hotel, in der Verwaltung eines großen Konzerns, einem Maschinenbaubetrieb und einer Hochschule. Außerdem wurden selbstständig tätige Journalisten im Einzugsgebiet einer deutschen Großstadt befragt. Insgesamt konnten Daten von 945 Personen in die Analyse einbezogen werden.

Die zweite Studie umfasst die Befragung der Mitarbeiter mehrerer Landesbehörden (n=483). Die Erhebungen erfolgten mit Hilfe eines einheitlich gestalteten Fragebogens, der von den Befragten selbstständig auszufüllen war.

Die *Zufriedenheit mit der Arbeitssituation* wurde in Anlehnung an den Arbeitsbeschreibungsbogen (Neuberger/Allerbeck 1978) erfragt. Erbeten wurden Zufriedenheitsurteile über die Arbeitsorganisation, die Vertragsgestaltung und die Arbeitsbedingungen sowie eine Gesamteinschätzung der Zufriedenheit. Statt der im Arbeitsbeschreibungsbogen benutzten Kunin-Skalen wurden allerdings verbale Zufriedenheitseinschätzungen verwendet.

Die *Bleibemotivation* wurde mit Hilfe von drei Items erfragt, die in der sozialwirtschaftlichen Forschung häufig zum Einsatz kommen: einer direkten Frage nach dem Zugehörigkeitsgefühl, einer Frage nach der Bewertung einer dauerhaften Geschäftsbeziehung und einer Frage nach der Fluktuationsneigung (s.u.).

Zur Abbildung der Gefühle während der täglichen Arbeit wurde die PANAS-Skala (Watson/Clark/Tellegen 1998) verwendet. Die Skala besteht aus einer Liste von konkreten Gefühlen und richtet sich auf die Erfassung sowohl von *positivem Affekt* als auch von *negativem Affekt* (s.u.). In der Behörden-Studie kam außerdem die Skala von Schmidt/Hollmann/Sodenkamp (1998) zur Erfassung des *affektiven Commitments* zum Einsatz. Bei der Erfassung der Gefühle wurde auf den Einsatz der aufwändigen PANAS-Skala verzichtet, stattdessen wurden zwei Items verwendet, die die Dimensionen des „Stimmungsgitters“ abbilden. Das Stimmungsgitter (Russell/Weiss/Mendelsohn 1989) bildet sich aus zwei Dimensionen. Die vertikale Dimension beschreibt den Grad der Wachheit und Aktivierung einer Person unabhängig davon, ob hiermit positive oder negative Gefühle verbunden sind, die horizontale Dimension des Gitters repräsentiert den Grad angenehmer Stimmung.

### 3.2 Deskriptive Ergebnisse

Die befragten Arbeitnehmer beurteilen ihre Arbeitssituation im Großen und Ganzen als recht zufriedenstellend. Am wenigsten positiv werden der Lohn und die Entwicklungsmöglichkeiten beurteilt (vgl. Tabelle 2). Dies gilt sowohl für die gewerblichen Arbeitnehmer als auch für die Beschäftigten in den Behörden, wobei bei Letzteren die Werte noch deutlich schlechter ausfallen.

Teilaspekt	Arbeitsorganisation		Entwicklungsmöglichkeiten		Arbeitsinhalt		Arbeitsbedingungen		Kollegen		Vorgesetzte		Bezahlung	
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1 Völlig unzufrieden	2,2	7,1	8,1	8,5	0,8	1,0	2,0	3,7	0,6	0,2	1,9	2,9	5,6	12,9
2 Großenteils unzufrieden	4,7	7,5	9,1	7,8	1,5	1,5	4,1	4,8	1,1	0,6	2,1	2,0	5,0	9,6
3 Eher unzufrieden	12,6	21,5	16,1	23,9	4,8	6,0	10,9	13,5	3,2	2,9	5,3	6,3	14,5	24,8
4 teils/teils	17,8	29,0	18,8	23,5	14,4	17,8	14,1	17,4	10,5	16,6	13,0	18,8	14,3	16,0
5 Eher zufrieden	21,3	14,0	19,1	19,5	18,6	23,7	23,4	22,2	12,8	17,8	13,2	18,0	20,6	20,6
6 Großenteils zufrieden	29,6	16,5	20,5	12,3	42,8	36,7	32,1	28,2	44,8	38,8	35,2	35,4	26,4	12,5
7 Völlig zufrieden	11,7	4,4	8,5	4,7	17,1	13,3	13,4	10,4	27,0	23,0	29,1	16,6	13,5	3,5
Durchschnitt	4,87	4,02	4,27	3,93	5,45	5,25	5,03	4,75	5,76	5,60	5,56	5,20	4,73	3,74

Tab. 2: Die Bewertung der Arbeitssituation – Teilaspekte der Arbeitszufriedenheit, Angaben in Prozent

Auch was das unmittelbare Gefühlserleben angeht, so überwiegen deutlich die positiven Werte. Wachheitsgefühle wie Interesse, Aufmerksamkeit und Aktivität weisen die häufigsten Nennungen auf. Die häufigsten negativen Gefühle sind Besorgnis und Verärgerung. Feindseligkeit, Schuld und Scham werden sehr selten erlebt (Tab. 3).

Gefühle	überhaupt nicht	geringfügig	ein wenig	ziemlich	sehr stark	Ø
interessiert	3	13	38	398	380	4,37
besorgt	213	289	211	98	17	2,30
aufgeregt	261	316	184	51	14	2,08
verärgert	230	337	188	51	18	2,14
stark	97	92	215	318	44	3,16
schuldig	652	123	27	7	0	1,24
verängstigt	651	118	40	8	0	1,27
feindselig	659	97	43	11	3	1,28
enthusiastisch	113	122	296	220	49	2,96
stolz	79	132	291	256	56	3,10
gereizt	310	322	139	43	6	1,92
wachsam	51	63	146	410	143	3,65
beschämt	702	70	25	9	2	1,19
genial	271	164	231	101	23	2,29
nervös	356	303	112	32	10	1,82
entschlossen	10	37	129	476	165	3,92
aufmerksam	3	8	32	422	353	4,36
unruhig	338	288	129	49	12	1,91
aktiv	6	11	63	427	321	4,26
ängstlich	610	155	39	12	2	1,34

Tab. 3: Gefühle bei der Arbeit (Häufigkeiten)

Die Abfrage der Gefühlslage mit den Stimmungsgitter-Items kommt im Wesentlichen zum selben Ergebnis wie die Abfrage der einzelnen Gefühle mit der PANAS-Skala. Es überwiegt eine angenehme Stimmung und auch die Wachheit ist im Wesentlichen positiv (Abbildung 1). Die beiden Dimensionen Aktivierung und Angenehme Stimmung korrelieren im Übrigen nicht (die Stimmungsgitter-Items wurden nur in Stichprobe II verwendet).

Aktivierung	7	2	5	5	19	13	26	9
	6	1	3	7	44	65	90	5
	5	1	0	7	44	26	15	1
	4	3	7	8	37	13	4	1
	3	1	1	2	7	0	4	0
	2	0	2	1	2	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	0	0
			1	2	3	4	5	6

Angenehme Stimmung

Abb. 1: Stimmungsgitter: Angenehme Stimmung und Aktivierung (hohe Zahlenwerte entsprechen einer angenehmen Stimmung bzw. einer hohen Aktivierung)

In Tabelle 4 sind die Antworten zu den drei Teilfragen zur Erfassung der Bindungsmotivation abgebildet. Die drei Einzelfragen lauteten:

*Zugehörigkeitsgefühl:* Ich fühle mich mit meinem Unternehmen verbunden.

*Bleibewunsch:* Würden Sie Ihren Arbeitsplatz wechseln, wenn Ihnen anderswo eine vergleichbare Stelle angeboten würde?

*Langfristperspektive:* Können Sie sich vorstellen, für immer in Ihrem jetzigen Unternehmen tätig zu sein?

Die Antworten zum zweiten Item wurden an die Polung der beiden anderen Items angepasst. Wie man sieht, erreichen die Antworten bei der direkten Frage nach einem möglichen Arbeitgeberwechsel nicht ganz dieselben hohen Werte wie Antworten bei den beiden anderen Fragen.

Teilaspekt	Zugehörigkeitsgefühl		Bleibewunsch		Langfristperspektive	
	Stich- probe I	Stich- probe II	Stich- probe I	Stich- probe II	Stich- probe I	Stich- probe II
1 Sehr gering	1,5	4,1	5,1	4,0	3,4	2,1
2 Gering	1,9	2,5	10,2	9,1	4,0	3,1
3 Eher gering	3,4	4,4	10,3	10,2	6,0	4,4
4 Teils/teils	12,4	24,3	24,7	19,1	9,8	15,6
5 Eher stark	17,8	24,9	21,9	22,5	17,7	24,3
6 Stark	29,0	22,2	18,7	18,7	23,3	21,8
7 Sehr stark	33,9	17,6	9,0	16,4	35,8	28,7
Durchschnitt	5,66	5,00	4,40	4,69	5,47	5,37

Tab. 4: Items zur Erfassung der Bleibemotivation, Angaben in Prozent

In Tabelle A1 im Anhang findet sich eine Übersicht über die Teildimensionen zur Erfassung des affektiven Commitments.

### 3.3 Zusammenhänge

Für die Zusammenhangsanalyse wurden die Einzelitems jeweils durch Addition zu Indizes zusammengefasst. Abbildung 2 zeigt die Korrelationen zwischen Affekt, Zufriedenheit und Bleibemotivation sowie die Werte der Pfadkoeffizienten für die Kausalmodelle, die sich aus den oben angeführten Hypothesen ergeben. In der Stichprobe I wurde der positive Affekt mit Hilfe der in der PANAS-Skala aufgelisteten positiven Gefühle erfasst, in Stichprobe II die angenehme Stimmung entsprechend dem Gefühlsgitter. Wie man sieht, sind die Ergebnisse sehr ähnlich. Die Korrelation zwischen der Zufriedenheit als einem Ausdruck der Beurteilung der Arbeitssituation und der Bleibemotivation ist deutlich enger als die Korrelation zwischen der Gefühlslage und der Bleibemotivation. Das schlägt sich entsprechend auch in den Pfadmodellen nieder.

Die Ergebnisse sprechen sehr deutlich für die Urteilsverstärkungshypothese und nur sehr bedingt für die Dispositionshypothese. Dies gilt ebenso für den Fall, wenn man neben dem positiven Affekt auch den negativen Affekt in die Analyse einbezieht (Abbildung 3). Immerhin zeigt sich hier eine etwas stärkere Wirkung des Affekts auf

die Bleibemotivation: offenbar können negative Gefühle auch direkt auf die Handlungsmotivation durchschlagen, wenn sie sehr häufig auftreten. Die Stärke dieses Effekts ist allerdings nicht sonderlich groß.

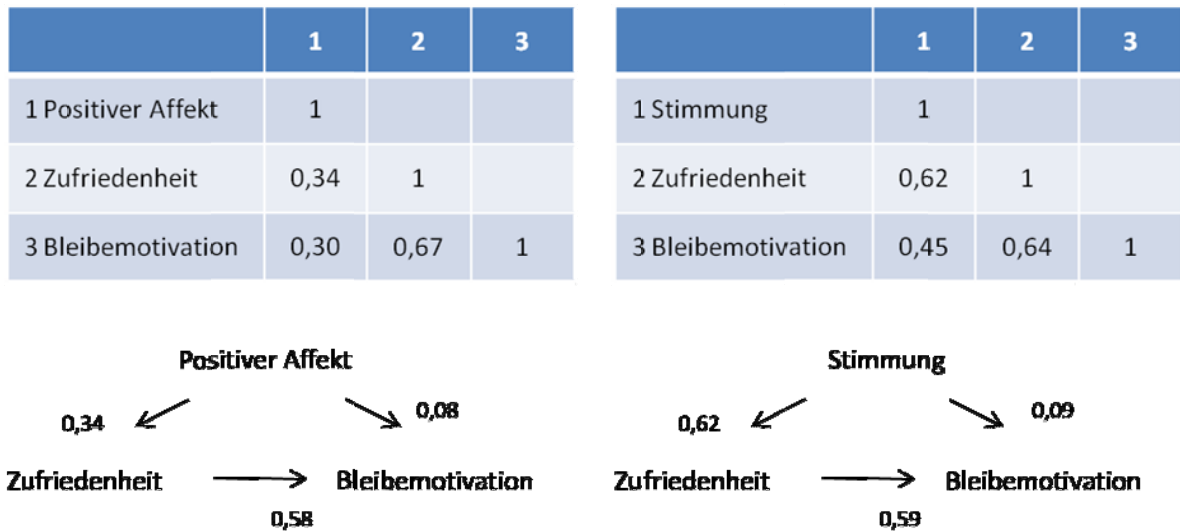


Abb. 2: Kausalbeziehungen Affekt, Zufriedenheit, Verbundenheit: Korrelationen und Pfaddiagramme. Linke Abbildung: Stichprobe I (Branchenquerschnitt), rechte Abbildung: Stichprobe II (Behörden)

Der Tatbestand, dass die angenehme Stimmung des Gefühlsgitters stärker mit der Zufriedenheitsbeurteilung korreliert als die Häufigkeit positiver Gefühle, dürfte sich daraus erklären, dass es bei der Stimmungsabfrage um eine gesamthafte Einschätzung geht, eine Vorgabe, die nun eben wiederum nicht eigentlich Gefühle erfasst, sondern – ganz ähnlich wie die Einschätzung der Zufriedenheit – ein Urteil verlangt.



	1	2	3	4
1 Positiver Affekt	1			
2 Zufriedenheit	0,34	1		
3 Bleibemotivation	0,30	0,67	1	
4 Negativer Affekt	-0,09	-0,47	-0,40	1

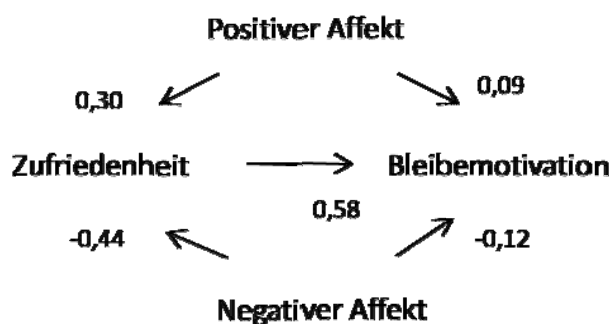


Abb. 3: Kausalbeziehungen Positiver und Negativer Affekt, Zufriedenheit, Verbundenheit: Korrelationen und Pfaddiagramme Stichprobe I (Branchenquerschnitt)

### 3.4 Interaktionen

Die oben formulierte Hypothese C prognostiziert einen Interaktionseffekt zwischen der Gefühlssituation und der Beurteilung der Arbeitssituation. Je nachdem wie man die Arbeitssituation insgesamt beurteilt, sollten sich mehr oder weniger starke Effekte des Gefühlserlebens auf die Bleibemotivation ergeben. Einen ersten Hinweis für die Gültigkeit dieser Hypothese ergibt sich aus Tabelle 5, die sich auf die Daten aus der Behördenstichprobe bezieht.

	Situation: Unzufriedenheit	Situation: Zufriedenheit
Korrelation Stimmung - Bleibemotivation	0,468 (185)	0,172 (210)
Korrelation Stimmung - Affektives Commitment	0,440 (184)	0,260 (209)

Tab 5: Bleibemotivation als Funktion von Zufriedenheit und Stimmung (zur Aufteilung in Situationen guter und schlechter Stimmung wurde die Medianteilung gewählt)

Tatsächlich ist der Zusammenhang zwischen der Stimmung und der Bleibemotivation wesentlich stärker wenn gleichzeitig die Arbeitssituation als wenig befriedigend beurteilt wird. Ähnliches gilt bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Stimmungslage und dem affektiven Commitment (zu entsprechenden Varianzanalysen vgl. die Tabellen A2 und A3 im Anhang). Etwas differenzierter beleuchten die in Abbildung 4 dargestellten Ergebnisse dieses Interaktionsphänomen. Danach führt die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation zu einer recht hohen Bleibemotivation. Der Zusatzimpuls, der bei den zufriedenen Arbeitnehmern von einer positiven Stimmung auf die Bleibemotivation ausgeht, ist gering.<sup>2</sup> Bei den unzufriedenen Personen macht die Stimmung dagegen einen deutlichen Unterschied. Bei schlechter Stimmung sinkt die Bleibemotivation – über den Unzufriedenheitseffekt hinaus – nochmals deutlich. Bei sehr guter Stimmung wird die – durch die Unzufriedenheit verursachte – Verminderung der Bleibemotivation dagegen abgeschwächt. Im „mittleren Gefühlsbereich“ zeigt sich dagegen kein sonderlicher Zusatzeffekt der Stimmung.

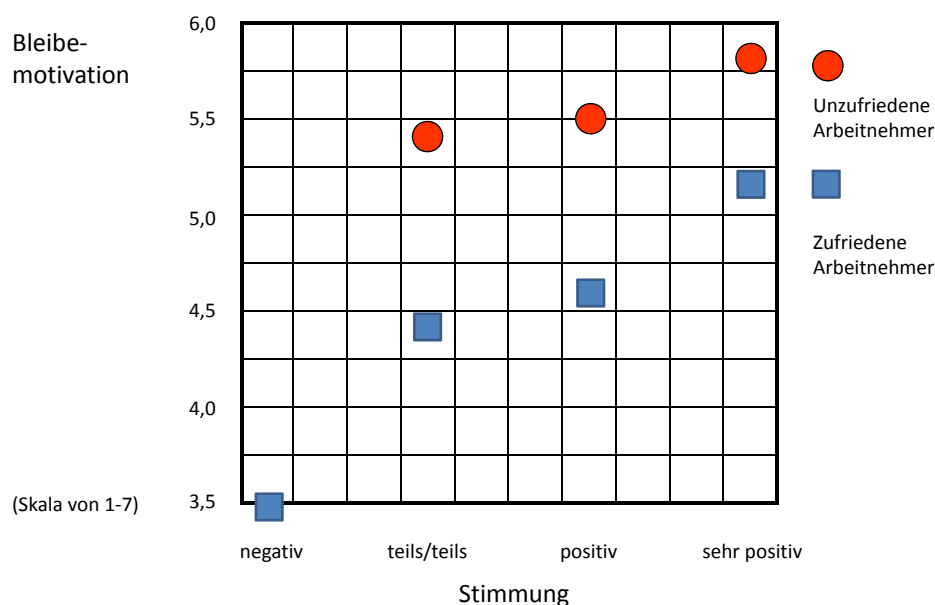


Abb. 4: Bleibemotivation als Funktion von Zufriedenheit und Stimmung

<sup>2</sup> Die Aufteilung in die vier Abstufungen der Stimmung erfolgte anhand der Quartilswerte (dies gilt auch für die Variablen positiver bzw. negativer Affekt, s.u.). Über eine negative Stimmung berichtet keiner der zufriedenen Arbeitnehmer, weshalb diesbezüglich kein Wert für die Bleibemotivation ausgewiesen ist.

Ganz ähnlich sind die Ergebnisse bezüglich der mit der PANAS-Skala erhobenen Gefühle. Dies gilt insbesondere für das negative Gefühlsspektrum (vgl. Abbildung 5). Bei den unzufriedenen Arbeitnehmern bewirkt das sehr häufige Auftreten negativer Gefühle eine überproportionale Schwächung der Bleibemotivation, sind negative Gefühle dagegen selten, tritt dieser Effekt nicht auf (vgl. auch die Ergebnisse der Varianzanalyse in Tabelle A4 im Anhang).

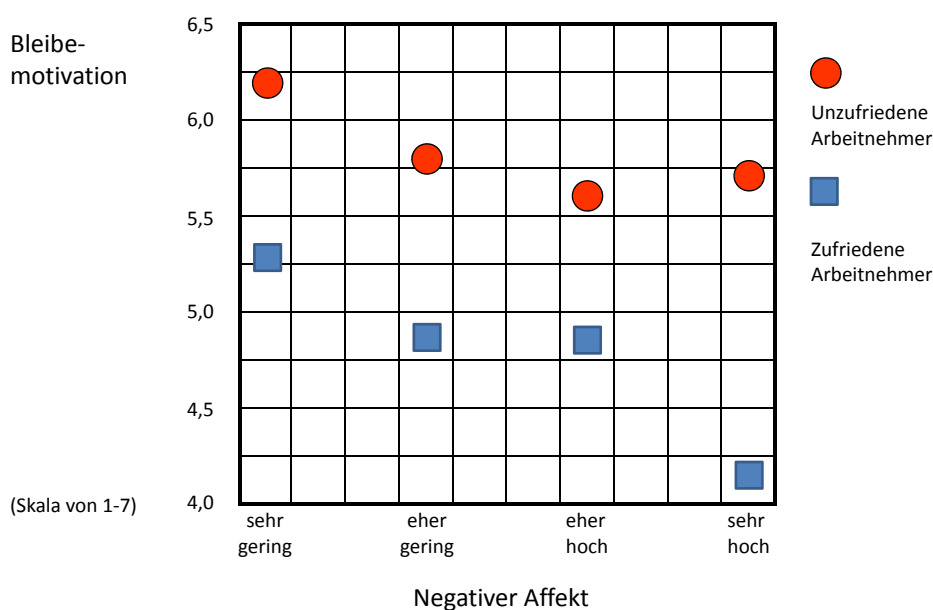


Abb. 5: Bleibemotivation als Funktion von Zufriedenheit und negativem Affekt

Im Hinblick auf das Auftreten positiver Gefühle tritt der Interaktionseffekt nur in der ungünstigen Gefühlssituation ein. Offenbar steigert die Vermehrung positiver Gefühlserlebnisse bei der Arbeit die Bleibemotivation nur bedingt. Bleiben positive Gefühlserlebnisse allerdings weitgehend aus, dann ergibt sich eine über die Unzufriedenheitswirkung deutlich hinausgehende verstärkende Motivationsminderung (vgl. Abbildung 6).

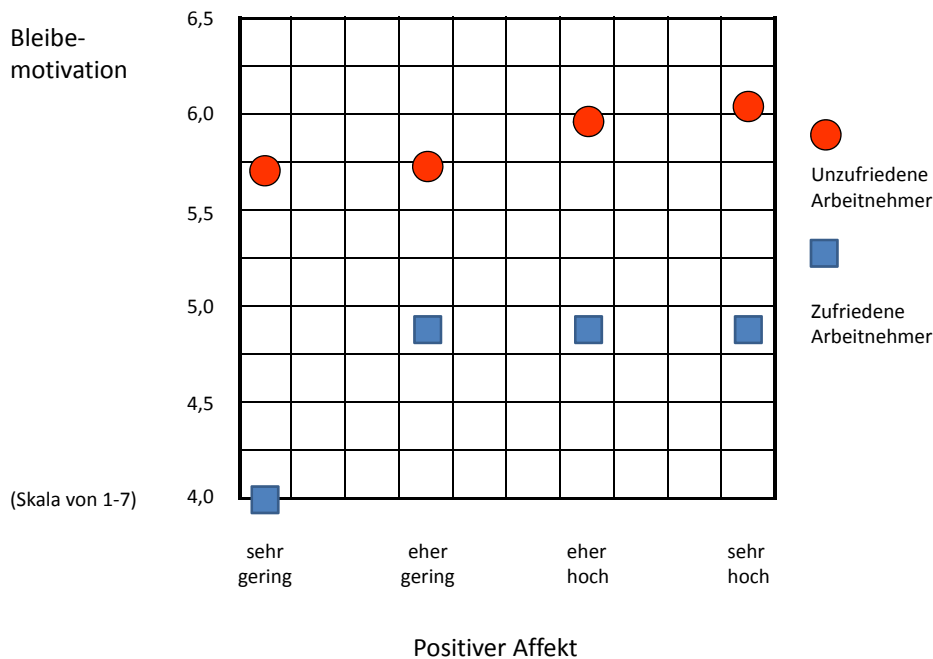


Abb. 6: Bleibemotivation als Funktion von Zufriedenheit und positivem Affekt

## 4 Diskussion

Die empirischen Resultate bestätigen im Wesentlichen unsere theoretischen Überlegungen. Hypothese A formuliert einen engen Zusammenhang zwischen dem Auftreten positiver bzw. negativer Gefühle sowie zwischen einer angenehmen bzw. unangenehmen Stimmung und der Bewertung der Arbeitssituation. Tatsächlich korrelieren die entsprechenden Größen sehr hoch miteinander. Die Pfadanalyse zeigt, dass der gemäß der Dispositionsauffassung zu erwartende Einfluss von positivem und negativem Affekt (bzw. der Stimmung) auf die Bleibemotivation nicht oder allenfalls sehr schwach (für den Fall des Vorliegens negativer Gefühle) ausfällt (Hypothese B). Die gemäß der Handlungsverstärkungstheorie zu erwartende Bekräftigung des Einflusses der Arbeitszufriedenheit auf die Bleibehypothese stellt sich dagegen ein (Hypothese C). Dies gilt – wie vorhergesagt – zumindest für die extremeren Formen des Vorliegens bzw. Nichtvorliegens entsprechender Gefühle und insbesondere bezüglich der negativen Gefühle.

Bei der Beurteilung dieser Befunde sind die Grenzen zu beachten, die der Befragungsmethode gesetzt sind. In unserer Studie erfolgte keine Echtzeit-Aufnahme der Gefühle, vielmehr basieren die Daten auf Auskünften der Mitarbeiter über ihre Gefühle bei der Arbeit. Im Falle der Stimmungserfassung gemäß dem Gefühlsgitter erfolgt eine Gesamtschätzung, die unvermeidlich eine starke Urteils Komponente enthält.

Außerdem wird die Stimmung nur anhand eines einzelnen Items bzw. anhand von zwei Items abgebildet.<sup>3</sup> Auch die Erfassung mit der PANAS-Skala beruht auf Selbstauskünften über das Auftreten von Gefühlen und nicht auf einer „objektiven“ und zeitnahen Erfassung der Gefühlserlebnisse.

Was die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse angeht, ist zu beachten, dass Teilnahmemotivationen einen je eigenen Charakter entwickeln können, der die Intensität der Bleibemotivation nicht unberührt lässt. So werden beispielsweise Leiharbeitnehmer nicht dieselbe Langfristperspektive einnehmen wie Personen, die ihrem Arbeitgeber seit vielen Jahren verbunden sind und sich dort eine Karriere erarbeitet haben, deren Früchte sie bei einem Unternehmenswechsel nicht ohne weiteres mitnehmen können.<sup>4</sup> Auch liegen in einzelnen Branchen und in bestimmten Unternehmensformen jeweils spezifische Beschäftigungsvoraussetzungen vor. Es wäre zweifellos von einigem Interesse diese Voraussetzungen und deren Auswirkung auf die Bleibemotivation näher zu untersuchen, was an dieser Stelle aber nicht zu leisten ist.

Schließlich ist zu bedenken, dass neben Gefühlen viele weitere Determinanten die Beurteilung der Arbeitssituation und damit die Bleibemotivation beeinflussen. Allein schon aus diesem Grund sind keine strikt deterministischen sondern nur statistische Zusammenhänge zwischen den Größen zu erwarten, die wir im vorliegenden Beitrag betrachtet haben. Andererseits ist dies kein grundsätzlicher Einwand, er macht eigentlich umgekehrt deutlich, dass die Größenordnung, in der sich die untersuchten Zusammenhänge empirisch darstellen, durchaus beachtlich ist. Der wichtigste Punkt ist allerdings, dass die empirischen Daten gut mit den theoretischen Überlegungen korrespondieren.

## 5 Fazit

Unser Aufsatz befasst sich mit der Beurteilung der Arbeitssituation, mit positiven und negativen Affekten bei der Arbeit und mit der Motivation, das bestehende Beschäftigungsverhältnis auf Dauer fortzuführen. In einem allgemeineren Kontext geht

---

<sup>3</sup> Die hier berichteten Zusammenhangsanalysen bezüglich der Stimmung beruhen auf dem Item zur Erfassung der angenehmen Stimmung. Alternativ wurde eine multiplikative Verknüpfung dieses Items mit dem Aktivierungsitem vorgenommen. Im Wesentlichen ergeben sich hierdurch dieselben Resultate.

<sup>4</sup> In der Stichprobe I waren ursprünglich auch Leiharbeitnehmer erfasst, diese wurden jedoch wegen ihrer besonderen Vertrags- und Arbeitsverhältnisse nicht in der Analyse berücksichtigt.

es damit um das Verhältnis zwischen Urteilen, Gefühlen und Handlungen. Die Leitidee, auf der unsere Analyse gründet lässt sich in einem Satz zusammenfassen:

Urteile führen zu Handlungen, Emotionen auch, aber vermittelt über Urteile.

Emotionen haben für das menschliche Handeln zweifellos eine erhebliche Bedeutung, die andererseits aber nicht überschätzt werden sollte. Emotionen liefern *einen* wichtigen „Input“ (neben anderen) für die Situationsbeurteilung durch die handelnde Person, letztlich sind es aber dann diese Beurteilungen, die den Ausschlag dafür geben, wie die Person handelt. Damit soll nicht behauptet werden, dass Urteile immer vernünftig seien, oft genug ist das Gegenteil der Fall. Dass bei der Urteilsbildung nicht wenige „irrationale“ Momente ins Spiel kommen, ergibt sich schon allein aus den Grenzen, die den Informationsverarbeitungsfähigkeiten des Menschen gesetzt sind.<sup>5</sup> Insoweit ist der Mensch sicher „beschränkt rational“. Es wäre jedoch unvernünftig aus dem Tatbestand der beschränkten Rationalität des Menschen zu folgern, dass sein Handeln von Emotionen beherrscht würde, denn schließlich ist menschliches Handeln nicht nur beschränkt rational, sondern auch „intendiert rational“, woraus folgt, dass Emotionen zwar einflussreich sein können, dass ihnen aber nicht die letztlich entscheidende Rolle zukommt.

---

<sup>5</sup> Die Liste der Faktoren, die die Vernunft des Menschen beschränken, ist lang, man denke nur an inkonsistente Präferenzen, regelrecht irrationale Bedürfnisse, vage und unausgegrenzte Überzeugungen, schablonenhafte Denkmuster und an die Neigung, kurzlebigen Verlockungen nachzugeben, auch wenn sie längerfristigen Interessen zuwiderlaufen.

## 6 Literatur

- Bless, H. 2000: The Interplay of Affect and Cognition. In: Forgas, J.P. (Hrsg.): Feeling and Thinking. 201-222. Cambridge (Cambridge University Press)
- Brayfield, A.H./Crockett, W.H. 1955: Employee Attitudes and Employee Performance, Psychological Bulletin, 52, 396-424
- Brief, A.P. 1998: Attitudes In and Around Organizations. Thousand Oaks (Sage)
- Brockner, J./Higgins, E.T. 2001: Regulatory Focus Theory. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 35–66
- De Man, H. 1927: Der Kampf um die Arbeitsfreude. Jena (Diederichs)
- Ferber, C.v. 1959: Arbeitsfreude. Stuttgart (Enke)
- Fisher, C. D. 2000: Mood and Emotions While Working. Journal of Organizational Behavior, 21, 185–202
- Fisher, V.E./Hanna, J.V. 1931: The Dissatisfied Worker. New York (Macmillan)
- Frederickson, B.L. 2001: The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. American Psychologist, 56, 219-226
- Frijda, N.H. 2007: The Laws of Emotion. Mahwah (Erlbaum)
- George, J.M./Brief, A.P. 1992: Feeling Good – Doing Good. Psychological Bulletin, 112, 310-329
- Gillespie, R. 1991: Manufacturing Knowledge. Cambridge (Cambridge University Press)
- Iaffaldano, M.T./Muchinsky, P.M. 1985: Job Satisfaction and Job Performance. Psychological Bulletin, 97, 251-273.
- Judge, T.A./Thoresen, C.J./Bono, J.E./Patton, G.K. 2001: The Job Satisfaction-Job Performance Relationship. Psychological Bulletin, 127, 376-407
- Lazarus, R.S. 1999: Stress and Emotion. New York (Springer)
- Locke, E.A. 1976: The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D. (Hrsg.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 1297-1349. Chicago (Rand McNally)
- March, J.G./Simon, H.A. 1958: Organizations. New York (Wiley)
- Martin, A. 2006: Die subjektive Beurteilung der Arbeitsbeziehung in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen. Die Betriebswirtschaft, 66, 146-176
- Martin, A./Falke, M./Gade, C. 2007: The Assessment of the Employment Relationship by Civil Servants. Management-Revue, 18, 293-321
- Martin, L.L./Stoner, P. 1996: Mood as Input. In: Martin, L.L./Tesser, A. (Hrsg.): Striving and Feeling. 279-301. Mahwah (Erlbaum)
- Mayo, G.E. 1923: Irrationality and Revery. Journal of Personnel Research, 1, 477-483
- Murray, N./Sujan, H./Hirt, E.R./Sujan, M. 1990: The Influence of Mood on Categorization. Journal of Personality and Social Psychology, 59, 411-425
- Neuberger, O./Allerbeck, M. 1978: Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern (Huber)
- Plutchik, R. 1980: Emotions. New York (Harper and Row)

- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J. 1939: *Management and the Worker*. Cambridge (Cambridge University Press)
- Russell, J.A./Weiss, A./Mendelsohn, G.A. 1989: Affect grid. A Single-Item Scale of Pleasure and Arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 493-502
- Schachter, S./Singer, J. 1962: Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State, *Psychological Review*, 65, 379-399
- Schmidt, K.-H./Hollmann, S./Sodenkamp, D. 1998: Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des "Commitment" - Fragebogens von Allen und Meyer. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106
- Schwarz, N. 1990: Feelings as information. In: Higgins, E.T./Sorrention, R.M. (Hrsg.): *Handbook of Motivation and Cognition*. Band 2. 527–561. New York (Guilford Press)
- Seo, M.G./Barrett, L.F./Bartunek, J.M. 2004: The Role of Affective Experience in Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29, 423-439
- Vroom, V.H. 1964: *Work and Motivation*. New York 2004 (Wiley)
- Watson, D./Clark, L.A./Tellegen, A. 1998: Development of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070
- Weiss, H.M. 2002: Deconstructing Job Satisfaction. In: *Human Resource Management Review*, 12, 173-194
- Wright, T.A./Bonett, D.G. 2007: Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33, 141-160
- Wright, T.A./Cropanzano, R. 2007: The Happy/Productive Worker Thesis Revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 269-307



## 7 Anhang

∅

1. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in dieser Behörde verbringen zu können.	5,5
2. Ich unterhalte mich gerne auch mit Leuten über meine Behörde, die hier nicht arbeiten.	4,2
3. Probleme der Behörde beschäftigen mich häufig so, als seien sie meine eigenen.	3,8
4. Diese Behörde hat eine große persönliche Bedeutung für mich.	4,5
5. Ich glaube, ich könnte mich leicht mit einer anderen Behörde gleich stark verbunden fühlen wie mit meiner jetzigen.	3,8
6. Ich empfinde mich <u>nicht</u> als „Teil der Familie“ meiner Behörde.	3,3
7. Ich fühle mich emotional <u>nicht</u> sonderlich mit der Behörde verbunden.	3,2
8. Ich empfinde <u>kein</u> starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Behörde.	3,1

Tab. A1: Items zur Erfassung des affektiven Commitments (Antwortvorgaben in 7 Stufen von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft genau zu“).

### Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: bindung

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	197,937 <sup>a</sup>	3	65,979	52,642	,000
Konstanter Term	8062,902	1	8062,902	6433,1	,000
rsatis	92,517	1	92,517	73,815	,000
rstimang	28,249	1	28,249	22,539	,000
rsatis * rstimang	3,933	1	3,933	3,138	,077
Fehler	490,062	391	1,253		
Gesamt	10556,33	395			
Korrigierte Gesamtvariation	687,999	394			

a. R-Quadrat = ,288 (korrigiertes R-Quadrat = ,282)

Tab. A2: Stimmung, Zufriedenheit und Stimmung x Zufriedenheit und deren Einfluss auf die Bleibemotivation (Medianteilung bei den unabhängigen Variablen)

## Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: commit

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	131,522 <sup>a</sup>	3	43,841	42,656	,000
Konstanter Term	6869,521	1	6869,521	6683,9	,000
rsstimmung	34,461	1	34,461	33,530	,000
rsatis	41,165	1	41,165	40,052	,000
rsstimmung * rsatis	7,869	1	7,869	7,657	,006
Fehler	399,804	389	1,028		
Gesamt	8795,078	393			
Korrigierte Gesamtvariation	531,326	392			

a. R-Quadrat = ,248 (korrigiertes R-Quadrat = ,242)

Tab. A3: Stimmung, Zufriedenheit und Stimmung x Zufriedenheit und deren Einfluss auf das affektive Commitment (Medianteilung bei den unabhängigen Variablen)

## Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: bindung

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	236,523 <sup>a</sup>	3	78,841	66,314	,000
Konstanter Term	7643,295	1	7643,295	6428,9	,000
r2extrem	40,969	1	40,969	34,460	,000
rsatis	98,172	1	98,172	82,573	,000
r2extrem * rsatis	4,917	1	4,917	4,136	,043
Fehler	380,449	320	1,189		
Gesamt	9359,222	324			
Korrigierte Gesamtvariation	616,972	323			

a. R-Quadrat = ,383 (korrigiertes R-Quadrat = ,378)

Tab. A4: Negativer Affekt, Zufriedenheit und Negativer Affekt x Zufriedenheit und deren Einfluss auf die Bleibemotivation (Medianteilung bei der Zufriedenheit, beim negativen Affekt Betrachtung des ersten und vierten Quartils)