

Eveline Mäthner

**Motive kollegialen Helfens –
Entwicklung und Validierung
eines psychometrischen
Fragebogens**

Eveline Mäthner

**Motive kollegialen Helfens –
Entwicklung und Validierung
eines psychometrischen
Fragebogens**

Dissertation 2024
angenommen von der Fakultät III
Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht
der Universität Siegen

1. Gutachter: Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen)
2. Gutachter: Prof. Dr. Ralf Lanwehr (Fachhochschule Südwestfalen)

Datum der mündlichen Prüfung: 10. Juli 2024

Dekan der Fakultät III: Univ. Prof. Dr. Marc Hassenzahl

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Impressum

Druck und Bindung:
UniPrint, Universität Siegen

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

Siegen 2025: *universi* – Universitätsverlag Siegen
www.uni-siegen.de/universi

ISBN 978-3-96182-195-2

doi.org/10.25819/ubsi/10611

Die Publikation erscheint unter der
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



**Motive kollegialen Helfens –
Entwicklung und Validierung eines psychometrischen
Fragebogens**

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades einer Doktorin rer. pol.
der Fakultät III - Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik
und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen

vorgelegt von

Dipl. Psych. Eveline Mäthner

Erstgutachter: Prof. Dr. Volker Stein

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ralf Lanwehr

Datum der Disputation: 10. Juli 2024

Dekan der Fakultät III: Univ. Prof. Dr. Marc Hassenzahl

Geleitwort

Es ist mir eine besondere Freude und Ehre, das Geleitwort für die Dissertationsschrift von *Eveline Mätbner* zu verfassen. Diese Arbeit widmet sich einem Thema von großer Bedeutung sowohl für die theoretische Forschung als auch für die praktische Anwendung im Bereich des unternehmerischen Personalmanagements: dem kollegialen Hilfeverhalten und dessen zugrunde liegenden Motiven.

In der modernen Arbeitswelt wird kollegiales Helfen oft als selbstverständlich angesehen, obwohl es in den meisten Fällen nicht explizit von Unternehmensrichtlinien gefordert wird. Dieses Verhalten, das über die formellen Arbeitsaufgaben hinausgeht, trägt erheblich zu einem positiven Arbeitsklima und somit auch zum Erfolg eines Unternehmens bei. Es ist eng verbunden mit Konzepten wie „prosoziales Verhalten“ und „Organizational Citizenship Behavior“. Während die Prozesse des Helfens sowie deren Auswirkungen auf individueller und organisationaler Ebene bereits gut erforscht sind, bleiben die zugrunde liegenden Motive oft unbeleuchtet. Noch seltener sind psychometrische Instrumente, die zuverlässige Vorhersagen über zukünftiges Hilfeverhalten ermöglichen. Diese Lücke zu schließen, ist das Ziel der vorliegenden Dissertation.

Eveline Mätbner hat sich dieser Herausforderung mit großer wissenschaftlicher Sorgfalt und methodischer Präzision angenommen. Ihre Arbeit setzt an der zentralen Frage an, welche Motive kollegiales Helfen bedingen und wie diese erfasst und gemessen werden können. Sie unterscheidet in ihrer Dissertation vier zentrale Motivdimensionen:

- Altruistische Motive: Handlungen, die darauf abzielen, anderen zu nützen.
- Egoistische Motive: Handlungen, die darauf abzielen, dem eigenen Nutzen zu dienen.
- Prosoziale Motive: Handlungen, die sowohl dem eigenen als auch dem Nutzen anderer dienen.
- Reziproke Motive: Handlungen, die darauf abzielen, die Norm der Gegenseitigkeit zu erfüllen.

Durch die Entwicklung und Validierung eines neuen Fragebogens, der interindividuelle Unterschiede in diesen Motiven kollegialen Helfens differenziert misst, leistet *Eveline Mätbner* einen wertvollen Beitrag zur psychologischen Diagnostik und zur Professionalisierung im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung. Ihre Arbeit ist dabei nicht nur umfassend theoretisch und empirisch fundiert, sondern auch methodisch solide.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind beeindruckend: *Eveline Mätbner* hat gezeigt, dass die von ihr entwickelten Items sowohl reliabel als auch valide sind und damit einen großen Nutzen für die unternehmenspraktische Anwendung bieten. Besonders hervorzuheben ist die Möglichkeit, durch das neue Instrument in der Personalrekrutierung die Motivationsstruktur zukünftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzuschätzen. Zudem können Unternehmen im Rahmen ihrer Personalführung gezielt auf die Motivstrukturen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingehen, um beispielsweise Burnout vorzubeugen.

Geleitwort

Eveline Mätbner hat mit ihrer Dissertation zu prosozialem Verhalten und kollegialem Helfen eine überdurchschnittliche wissenschaftliche Leistung erbracht. Ihr substanzieller Beitrag zur theoretischen Forschung bietet Forscherinnen und Forschern zahlreiche Ansatzpunkte für zukünftige Studien und Unternehmen wertvolle Möglichkeiten der praktischen Anwendung.

Ich gratuliere *Eveline Mätbner* sehr herzlich zu dieser hervorragenden wissenschaftlichen Arbeit und bin überzeugt, dass ihre Forschungsergebnisse nachhaltige Impulse sowohl in der akademischen Diskussion als auch in der weiteren Professionalisierung des Personalmanagements setzen werden.

Siegen, im August 2024

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Einige Dankesworte vorab

Diese Arbeit bildet den Abschluss einer Phase voller Herausforderungen und bedeutender persönlicher Entwicklung, die ohne die wertvolle Unterstützung und Förderung verschiedener Menschen so nicht möglich gewesen wäre. An den Beginn denke ich gern zurück: Als Psychologin war ich zu diesem Zeitpunkt seit über einem Jahrzehnt als Beraterin in der Wirtschaft und Dozentin an einer Berliner Fachhochschule tätig, als mich ein Anruf von Prof. Dr. Ralf Lanwehr erreichte, verbunden mit der etwas unerwarteten Frage, ob ich mir eine Mitarbeit in einem seiner Forschungsprojekte vorstellen könnte. Obwohl zu jener Zeit scheinbar alles gegen diesen mutigen Schritt ins Ungewisse sprach, überzeugten mich Prof. Dr. Lanwehrs enthusiastische Art und ein insgesamt gutes Bauchgefühl nach dem ersten Teamtreffen, dass es Zeit wäre, meine Komfortzone zu verlassen und mich neuen Herausforderungen zu stellen. Es folgte eine intensive Zeit der Zusammenarbeit und Forschung in einem inspirierenden, interdisziplinären Team. In dieser Zeit wurde auch der Grundstein für die Fragestellung der vorliegenden Dissertation gelegt.

Ein aufrichtiger Dank gebührt auch Prof. Dr. Volker Stein, der sich im weiteren Verlauf meines Promotionsvorhabens im Rahmen einer kooperativen Promotion annahm und dieses nicht nur betreut, sondern mit seinen Impulsen und herausfordernden Diskussionen entscheidend zur Qualität dieser Arbeit beigetragen hat. Prof. Dr. Volker Stein hat den geeigneten Rahmen geschaffen, ohne den diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Diese Arbeit entstand parallel zu meiner Tätigkeit als Beraterin und begleitete mich über einen längeren Zeitraum als ursprünglich geplant. Das dafür notwendige Durchhaltevermögen verdanke ich nicht zuletzt meinen beiden Doktorvätern. Die gelungene Mischung aus kritischem Feedback und wohlwollender und motivierender Unterstützung hat mir geholfen, den Weg weiter zu verfolgen und stärkte meine intrinsische Motivation, dieses Thema zu durchdringen und die Arbeit abzuschließen.

Auch wenn der eigentliche Schreibprozess an dieser Arbeit mit Abstand die einsamste Tätigkeit meines bisherigen Arbeitslebens darstellte, gab es doch zahlreiche Anlässe für spannende Diskussionen, Anregungen und fachlichen Austausch mit der geballten Kompetenz verschiedener weiterer Kollegen, an die ich sehr gern zurückdenke. Ich bin allen Beteiligten unendlich dankbar dafür, dass ich diese bereichernden Erfahrungen machen durfte.

Zu guter Letzt möchte ich meiner gesamten Familie meine Dankbarkeit aussprechen, dass sie mein Promotionsprojekt wohlwollend aufgenommen und unterstützt haben.

Berlin, im Februar 2024

Eveline Mäthner

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis.....	17
Abkürzungsverzeichnis	20
Notationshinweise.....	21
1 Einleitung	23
1.1 Unternehmenspraktische Fragestellung.....	24
1.1.1 Betrachtung potenziell negativer Konsequenzen kollegialen Helfens	26
1.1.2 Implikationen für Personalauswahl und -entwicklung.....	27
1.2 Forschungsrelevante Problemstellung.....	28
1.2.1 Antezedenten kollegialen Helfens	29
1.2.2 Motive als Persönlichkeitsdispositionen für zielgerichtetes Handeln	31
1.2.3 Pluralität der Motive prosozialen Verhaltens.....	32
1.2.4 Instrumente zur Messung von Motiven prosozialen organisationalen Verhaltens.....	33
1.3 Zielsetzung der Arbeit	34
1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	35
1.5 Aufbau der Arbeit	37
2 Inhaltliche und theoretische Grundlagen	39
2.1 Kollegiale Hilfe	40
2.1.1 Konzeptionelle Verortung.....	40
2.1.2 Kollegiale Hilfe im Kontext verschiedener OCB-Taxonomien.....	43
2.1.3 Zusammenfassende Definition „Kollegiale Hilfe“	45
2.2 Auswirkungen kollegialen Helfens.....	46
2.2.1 Auswirkungen auf der individuellen Ebene.....	47
2.2.1.1 Positive Stimmung und Selbsteinschätzung	47
2.2.1.2 Aufgabenbezogene Leistung.....	48
2.2.1.3 Leistungsbewertung durch die Führungskraft.....	49
2.2.1.4 Ziel- und Rollenkonflikte	50
2.2.1.5 Negative Auswirkungen auf Well-being.....	51
2.2.1.6 Integrative Erklärungsansätze.....	51
2.2.2 Konsequenzen auf der Teamebene.....	53
2.2.2.1 Vertrauen in zukünftige kollegiale Unterstützung	53
2.2.2.2 Fluktuation und Absentismus.....	54
2.2.2.3 Potenziell negative Auswirkungen auf Hilfeempfänger und die Teamleistung	55
2.2.3 Konsequenzen auf der organisationalen Ebene.....	55
2.2.4 Zwischenfazit zu den Konsequenzen kollegialer Hilfe	57
2.3 Antezedente Bedingungen kollegialer Hilfe	57
2.3.1 Charakteristika der Arbeitssituation	58
2.3.1.1 Arbeitsaufgabe	58
2.3.1.2 Charakteristika der Arbeitsgruppe.....	59

2.3.1.3	Führung	60
2.3.1.4	Organisationaler Kontext.....	60
2.3.2	Arbeitsbezogene Einstellungen	61
2.3.2.1	Arbeitszufriedenheit.....	62
2.3.2.2	Fairness	62
2.3.2.3	Commitment.....	63
2.3.2.4	Unterstützung durch die Führungskraft	64
2.3.2.5	Arbeitsmoral.....	64
2.3.3	Individuelle Persönlichkeitseigenschaften	65
2.3.3.1	Faktorenmodelle der Persönlichkeit.....	65
2.3.3.2	Positive und negative Affektivität.....	67
2.3.3.3	Prosoziale Persönlichkeit	68
2.3.4	Stimmung.....	69
2.3.5	Zwischenfazit zu antezedenten Bedingungen kollegialen Helfens	71
2.4	Motivationale Faktoren: Werte, Normen und Motive.....	72
2.4.1	Werte	73
2.4.1.1	Universale Werte	73
2.4.1.2	Individualismus versus Kollektivismus	74
2.4.1.3	Soziale Wertorientierung.....	74
2.4.1.4	Selbstinteresse und Fremdorrientierung.....	81
2.4.2	Normen.....	84
2.4.2.1	Soziale Normen	85
2.4.2.2	Persönliche Normen	85
2.4.2.3	Messung der Persönlichen Reziprozitätsnorm.....	86
2.4.3	Motive	87
2.4.3.1	Begriffsbestimmung.....	87
2.4.3.2	„Trait“ versus „state“.....	90
2.4.3.3	Explizite und implizite Motive	90
2.5	Motivkonzepte von Hilfeverhalten und OCB.....	92
2.5.1	Modell der Hilfeorientierung	92
2.5.2	Motive des Engagements in Freiwilligenarbeit	94
2.5.3	Motive von OCB.....	95
2.5.3.1	Impression-Management-Motive.....	95
2.5.3.2	Prosoziale Werte, organisationales Anliegen und Impression Management.....	97
2.5.3.3	Prosoziale Motive.....	99
2.5.3.4	Das Konzept der Geber, Nehmer und Tauscher.....	100
2.5.4	Erklärungsansätze zur Wirkung von Motiven auf OCB.....	102
2.5.4.1	Rolle der Motive für die Entwicklung von OCB-Rollenidentitäten	103
2.5.4.2	Rolle der Motive auf Rollenkonnotationen.....	104
2.5.4.3	Moderierende Wirkung der Motive	105
2.5.4.4	Effekte der Attribution von Motiven.....	105
2.5.4.5	Interaktionen von Motiven.....	106

2.6	Entwicklung eines Modells multipler Motivdimensionen kollegialen Helfens ...	108
2.6.1	Motive prosozialer Handlungen	109
2.6.1.1	Egoismus.....	110
2.6.1.2	Altruismus.....	111
2.6.1.3	Kollektivismus.....	112
2.6.1.4	Prinzipientreue	113
2.6.2	Psychometrische Messung der Motive	114
3	Untersuchungsrahmen.....	117
3.1	Strukturproblem: Motive kollegialen Helfens	117
3.2	Messproblem: Vorgehen bei der Testentwicklung.....	119
3.2.1	Itemtypen.....	119
3.2.1.1	Normative Items.....	120
3.2.1.2	Forced-Choice-Items	121
3.3	Bestimmung der wissenschaftlichen Gütekriterien	123
3.3.1	Objektivität	123
3.3.2	Reliabilität.....	124
3.3.3	Validität	125
3.4	Validierungsstrategie	126
3.4.1	Konvergente und diskriminante Validität	126
3.4.1.1	Selbstinteresse und Fremdorientierung sowie persönliche Reziprozitätsnorm	126
3.4.1.2	Soziale Wertorientierung	127
3.4.1.3	Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften	128
3.4.1.4	Macht- und Anschlussmotiv	129
3.4.2	Kriteriumsvalidität	129
3.4.2.1	Differenzierung altruistischer und prosozialer Motive hinsichtlich des Burnout-Risikos	129
3.4.2.2	Interpretation der Situation und Fokus der Gewinnmaximierung in Situationen gemischter Motive.....	130
3.4.2.3	Strategische Entscheidungen	133
3.4.3	Inkrementelle Validität.....	136
3.5	Zusammenfassung.....	136
4	Testentwicklung.....	139
4.1	Entwicklung der Testvorform	141
4.1.1	Itemgenerierung.....	141
4.1.1.1	Normative Items.....	141
4.1.1.2	Mehrdimensionale Forced-Choiced-Items	142
4.1.2	Inhaltliche Validierung.....	144
4.1.2.1	Normative Items.....	144
4.1.2.2	Mehrdimensionale Forced-Choice-Items	144
4.1.3	Zusammenstellung der Fragebogenvorform	145
4.1.4	Erhebung der Analytestichprobe	145

4.1.5	Normative Items: Deskriptivstatistische Evaluation und Prüfung der Dimensionalität	146
4.1.5.1	Skala „altruistische Motive kollegialen Helfens“	148
4.1.5.2	Skala „prosoziale Motive kollegialen Helfens“	151
4.1.5.3	Skala „egoistische Motive kollegialen Helfens“	154
4.1.5.4	Skala „reziproke Motive kollegialen Helfens“	157
4.1.6	Mehrdimensionale Forced-Choice-Items: Deskriptivstatistische Evaluation	159
4.1.6.1	Format und Aufbau der MFC-Items	159
4.1.6.2	Testwertverteilung	160
4.1.6.3	Schwierigkeitsanalyse und Itemvarianz	161
4.1.6.4	Trennschärfeanalyse und interne Konsistenz	164
4.1.6.5	Itemselektion und finale Testendform	166
4.1.7	Zusammenfassung	166
4.2	Entwicklung der finalen Form des Fragebogens	167
4.2.1	Stichprobenbeschreibung	167
4.2.2	Normative Items: Testoptimierung und Überprüfung der faktoriellen Validität	171
4.2.2.1	Exploratorische Untersuchung der Faktorenstruktur	171
4.2.2.2	Itemselektion und Testoptimierung	174
4.2.2.3	Konfirmatorische Testung der Faktorenstruktur: Modellspezifikation, Parameterschätzung und Modellevaluation	176
4.2.3	Mehrdimensionale Forced-Choice-Items: Überprüfung der faktoriellen Validität	178
4.2.3.1	Codierung der Forced-Choice-Daten als binäre Dummy-Variablen	180
4.2.3.2	Behandlung fehlender Werte	182
4.2.3.3	Ergebnis der Modelltestung	182
4.2.3.4	Interpretation	183
4.2.4	Zusammenfassung	183
5	Ergebnisse der Fragebogenvalidierung	187
5.1	Retest-Reliabilität	187
5.2	Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität	189
5.2.1	Selbstinteresse, Fremdorientierung und persönliche Reziprozitätsnorm ..	189
5.2.2	Soziale Wertorientierung	190
5.2.3	Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften	192
5.2.4	Macht- und Anschlussmotiv	193
5.3	Bestimmung der Kriteriumsvalidität	194
5.3.1	Differenzierung altruistischer und prosozialer Motive hinsichtlich des Burnout-Risikos	194
5.3.2	Kognitionen und Verhaltensentscheidungen in sozialen Dilemma-Situationen	198
5.3.2.1	Interpretation der Situation	199

5.3.2.2	Fokus der Gewinnmaximierung.....	201
5.3.2.3	Strategische Entscheidungen	202
5.4	Zusammenhänge mit arbeitsbezogenen Einstellungen und Kognitionen	205
5.5	Zusammenfassung.....	206
6	Interpretation und Ausblick.....	209
6.1	Zusammenfassende Interpretation und Diskussion	209
6.1.1	Dimensionalität der Motive kollegialen Helfens	209
6.1.1.1	Differenzierung von altruistischen und prosozialen Motiven	210
6.1.1.2	Eindimensionalität von egoistischen und reziproken Motiven	213
6.1.1.3	Verortung des Modells expliziter Motive kollegialen Helfens in der Theorienlandschaft.....	216
6.1.2	Psychometrisches Testinstrument.....	219
6.1.2.1	Teststatistische Auswertung.....	220
6.1.2.2	Beurteilung der Gütekriterien	222
6.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	224
6.2.1	Personalauswahl und -entwicklung	224
6.2.2	Führung.....	226
6.2.3	Teamdesign und -entwicklung	228
6.2.4	Diagnose und Entwicklung der Unternehmenskultur.....	229
6.3	Implikationen für die Forschung	231
6.3.1	Dimensionalität der Theorie des Eigeninteresses und Fremd- orientierung	231
6.3.2	Zukünftige empirische Forschung	234
6.3.3	Forced-Choice-Messmethodik.....	235
6.4	Limitationen	236
6.5	Zusammenfassende kritische Würdigung und Ausblick.....	240
Literaturverzeichnis		243
Anhang.....		267

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Einordnung der Motive in ein Rahmenmodell für OCB.....	30
Abbildung 2.1	Visuelle Verortung des Kapitels 2.1. im Rahmenmodell der antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialer Hilfe.....	40
Abbildung 2.2	Visuelle Verortung des Kapitels 2.2 im Rahmenmodell der antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialer Hilfe.....	46
Abbildung 2.3	Konzeptuelles Modell der reziproken Beziehung von kollegialem Helfen, wahrgenommener Unterstützung durch Kollegen und Vertrauen.....	54
Abbildung 2.4	Visuelle Verortung des Kapitels 2.3 im Rahmenmodell der antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialen Helfens.....	58
Abbildung 2.5	Modell der Beziehungen zwischen Messungen arbeitsbezogener Einstellungen und OCB sowie deren Integration in einen gemeinsamen Faktor „Arbeitsmoral“	65
Abbildung 2.6	Vereinfachtes Modell organisationaler Spontaneität	70
Abbildung 2.7	Visuelle Verortung des Kapitels 2.3 im Rahmenmodell der antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialen Helfens.....	72
Abbildung 2.8	Ereignismatrix des Gefangenendilemmas	76
Abbildung 2.9	Grundidee eines „Decomposed Game“ nach Messick & McClintock (1968).....	76
Abbildung 2.10	Beispiel für ein Item des Triple Dominance Games zur Messung der sozialen Wertorientierung.....	77
Abbildung 2.11	Acht Typen sozialer Wertorientierung	79
Abbildung 2.12	Grafische Visualisierung des eindimensionalen Modells von Selbstinteresse und Fremdorrientierung (Meglino & Koorsgaard, 2004) und des zweidimensionalen Modells (De Dreu, 2006).....	82
Abbildung 2.13	Der moderierende Einfluss von Selbstinteresse versus Fremdorrientierung auf Arbeitsmotivation, Commitment und Arbeitszufriedenheit in Bezug auf prosoziales Verhalten im Arbeitskontext.....	83
Abbildung 2.14	Rahmenmodell von Heckhausen und Heckhausen (2006) zu Determinanten und Verlauf motivierten Handelns.....	89
Abbildung 2.15	Persönlichkeitstypen des Helping Orientation Model	93
Abbildung 2.16	Grundgedanke des Impression-Management-Modells von OCB.....	96
Abbildung 2.17	Persönlichkeitstypen nach Grant (2013)	101
Abbildung 2.18	Konzeptionelles Modell der direkten und indirekten Gründe kollegialen Helfens.....	103
Abbildung 3.1	Beziehungen zwischen den Konzepten Selbstinteresse und Fremdorrientierung und Reziprozität als internalisierter Norm zu den Motivdimensionen kollegialen Helfens.....	118
Abbildung 3.2	Normatives Item, bestehend aus drei Statements und einer fünfstufigen Likert-Antwortskala.....	120

Abbildung 3.3	Forced-Choice-Item, bestehend aus einer einleitenden Situationsschilderung und drei Auswahlmöglichkeiten	121
Abbildung 3.4	Ablauf der Testentwicklung und Testvalidierung	123
Abbildung 3.5	Mentales Modell der konvergenten und diskriminanten Validität zwischen den Konstrukten Selbstinteresse und Fremdorrientierung und persönlicher Reziprozitätsnorm	126
Abbildung 3.6	Mentales Modell der Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität in Bezug auf das Konstrukt der Sozialen Wertorientierung (SVO)	127
Abbildung 3.7	Mentales Modell der Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität in Bezug auf die Konstrukte Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit ausgewählter Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften	128
Abbildung 3.8	Mentales Modell der Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität in Bezug auf die Konstrukte Macht- und Anschlussmotiv	129
Abbildung 3.9	Differenzierte Wirkung altruistischer und prosozialer Motive auf Burnout-Risikomuster	130
Abbildung 3.10	Auszahlungsmatrix des interaktiven Spiels „Win as much as you can“ bei vier Spielern	131
Abbildung 3.11	Interpretation einer Situation gemischter Motive als Positivsummenspiel bzw. Nullsummenspiel in Abhängigkeit von altruistischen, prosozialen und egoistischen Motiven	132
Abbildung 3.12	Fokus der Gewinnmaximierung auf Gruppengewinn bzw. eigenen Gewinn in Abhängigkeit von altruistischen, prosozialen und egoistischen Motiven	133
Abbildung 3.13	Auszahlungsmatrix des interaktiven Spiels „Win as much as you can“ bei zwei Spielern	134
Abbildung 3.14	Darstellung der Interpretation der möglichen Strategien	135
Abbildung 3.15	Gewählte Strategie in Abhängigkeit von altruistischen, prosozialen, egoistischen und reziproken Motiven	135
Abbildung 4.1	Ablauf der Testentwicklung I: Entwicklung der Fragebogenvorform	139
Abbildung 4.2	Ablauf der Testentwicklung II: Deskriptivstatistische Evaluation und Zusammenstellung der vorläufigen Fragebogenversion	140
Abbildung 4.3	Ablauf der Testentwicklung III: Testoptimierung und faktorenanalytische Überprüfung	141
Abbildung 4.4	Beispielformulierungen für normative Items der vier Dimensionen altruistische (A), prosoziale (P), egoistische (E) und reziproke (R) Motive kollegialen Helfens	142
Abbildung 4.5	Beispiel für ein mehrdimensionales Forced-Choice-Item mit vier Antwortalternativen für die Motivdimensionen altruistisch (A), prosozial (P), egoistisch (E) und reziprok (R)	143
Abbildung 4.6	Testwerteverteilungen der Skala „altruistische Motive kollegialen Helfens“	148

Abbildung 4.7	Testwerteverteilungen der Skala „prosoziale Motive kollegialen Helfens“	151
Abbildung 4.8	Testwerteverteilungen der Skala „egoistische Motive kollegialen Helfens“	154
Abbildung 4.9	Testwerteverteilungen der Skala „reziproke Motive kollegialen Helfens“	157
Abbildung 4.10	Schematischer Aufbau eines vierdimensionalen Forced-Choice-Items...	159
Abbildung 4.11	Beispielhafte Häufigkeitsverteilungen der MFC-Items mit ausgeglichener (MFC8, links) sowie weniger ausgeglichener Antwortverteilung (MFC19, rechts), N=46	161
Abbildung 4.12	Verteilung der Befragungsteilnehmer hinsichtlich Firmengröße (N=976).....	169
Abbildung 4.13	Verteilung der Geschlechter in Bezug auf Altersgruppen und Führungsrolle (N=976)	169
Abbildung 4.14	Verteilung der Geschlechter in Bezug auf Branchenzugehörigkeit (N=976)	170
Abbildung 4.15	Scree-Plot der exploratorischen Faktorenanalyse	172
Abbildung 4.16	Konzeptuelles Modell mit drei latenten Faktoren und der Zuordnung der Items zu den jeweiligen Dimensionen	176
Abbildung 4.17	Veranschaulichung des Messmodells der vierdimensionalen Struktur der zehn MFC-Items	179
Abbildung 5.1	Vergleich der prosozial (N=128) versus selbstorientiert (N=61) Klassifizierten hinsichtlich ihrer Ausprägung des Skalenmittelwerts des altruistischen Motivs.....	191
Abbildung 5.2	Vergleich der prosozial (N=128) versus selbstorientiert (N=61) Klassifizierten hinsichtlich ihrer Ausprägung des Skalenmittelwerts des prosozialen Motivs.....	191
Abbildung 5.3	Vergleich der prosozial (N=128) versus selbstorientiert (N=61) Klassifizierten hinsichtlich ihrer Ausprägung des Skalenmittelwerts des selbstorientierten Motivs	192
Abbildung 5.4	Vergleich des prototypischen Musters eines Typ G (Gesundheitsmuster) mit dem Risikomuster eines Typ B (Burnout-Muster).....	196
Abbildung 5.5	Absolute Häufigkeiten der gewählten Strategien der N=42 Studienteilnehmer über zehn Entscheidungssituationen in der Simulation „Win as much as you can“.....	203
Abbildung 6.1	Empirische Zusammenhänge zwischen altruistischen und prosozialen Motiven kollegialen Helfens, Fremd- und Eigeninteresse sowie dem Glauben an Reziprozität	211
Abbildung 6.2	Empirische Zusammenhänge zwischen altruistischen und prosozialen Motiven kollegialen Helfens, Macht- und Anschlussmotiv.....	212
Abbildung 6.3	Empirische Zusammenhänge zwischen altruistischen und prosozialen Motiven kollegialen Helfens, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit	212

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 6.4	Empirische Zusammenhänge zwischen reziprok-selbstbezogenen Motiven kollegialen Helfens, Eigeninteresse und Fremdorientierung sowie dem Glauben an Reziprozität	214
Abbildung 6.5	Empirische Zusammenhänge zwischen reziprok-selbstbezogenen Motiven kollegialen Helfens, Macht- und Anschlussmotiv	214
Abbildung 6.6	Empirische Zusammenhänge zwischen altruistischen und prosozialen Motiven kollegialen Helfens, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit	215
Abbildung 6.7	Darstellung der Prozenträge der Ausprägung altruistischer, prosozialer und reziprok-selbstbezogener Motive in der Normalverteilung der fiktiven weiblichen Person.....	221
Abbildung 6.8	Verortung altruistischer, prosozialer und reziprok-selbstorientierter Motive kollegialen Helfens im eindimensionalen Modell des Selbstinteresses und Fremdorientierung nach Meglino & Koorsgaard (2004).....	232
Abbildung 6.9	Verortung altruistischer, prosozialer und reziprok-selbstorientierter Motive kollegialen Helfens im zweidimensionalen Modell des Selbstinteresses und Fremdorientierung nach De Dreu (2006) bei geeigneter Skalierung der Einzeldimensionen.....	233

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Konzepte kollegialer Hilfe im Kontext verschiedener Taxonomien	45
Tabelle 2.2	Items der Skalen Selbstinteresse und Fremdorientierung.....	84
Tabelle 2.3	Beispielitem der „Personal Norm of Reciprocity“	86
Tabelle 2.4	Beispielitem des Fragebogens zur Hilfsbereitschaft mit den vier Antwortalternativen.....	94
Tabelle 2.5	Beispielitem der Citizen Motive Scale.....	98
Tabelle 2.6	Übersicht über die empirischen Zusammenhänge zwischen den Motivdimensionen nach Rioux & Penner (2001) und der Altruismus- Dimension von OCB	99
Tabelle 2.7	Skala prosozialer Motive.....	100
Tabelle 2.8	Beispielitem des „Give and Take Assessments“ mit den Antwortalternativen.....	102
Tabelle 2.9	Zusammenfassende Darstellung der ausgewählten Fragebogen zur Messung von Werten und Motiven.....	115
Tabelle 3.1	Zusammenfassende Übersicht der Hypothesen zur Überprüfung der Konstruktvalidität I	137
Tabelle 3.2	Zusammenfassende Übersicht der Hypothesen zur Überprüfung der Konstruktvalidität II.....	138
Tabelle 4.1	Itemcharakteristika der normativen Items der Skala „altruistische Motive kollegialen Helfens“, N=46 abhängig Beschäftigte	149
Tabelle 4.2	Itemcharakteristika der normativen Items der Skala „prosoziale Motive kollegialen Helfens“, N=46 abhängig Beschäftigte	152
Tabelle 4.3	Itemcharakteristika der normativen Items der Skala „egoistische Motive kollegialen Helfens“, N=45 abhängig Beschäftigte	155
Tabelle 4.4	Itemcharakteristika der normativen Items der Skala „reziproke Motive kollegialen Helfens“, N=45 abhängig Beschäftigte	158
Tabelle 4.5	Itemschwierigkeiten und -varianzen der vier Antwortdimensionen der 20 MFC-Items	163
Tabelle 4.6	Trennschärfeindizes und Cronbachs α der vier Antwortdimensionen der 20 MFC-Items	165
Tabelle 4.7	Tabellarische Darstellung der Faktorladungen der 24 Items der Hauptkomponentenanalyse mit Promax-Rotation (N=494)	173
Tabelle 4.8	Fit-Indizes der konfirmatorischen Faktorenanalysen im Modell- vergleich	176
Tabelle 4.9	Rotierte Faktorladungen in der Teststichprobe B (N _B =482)	177
Tabelle 4.10	Interkorrelationen der Faktoren	178
Tabelle 4.11	Übersicht über die Überführung der vier möglichen Ergebnisse des MFC-Datenformats in ein dichotomisierendes Antwortmuster.....	181
Tabelle 4.12	Itemstatistiken (Mittelwerte, Standardabweichungen und korrigierte Item- Skala-Korrelation) der Items des finalen Fragebogens (N=976).....	185

Tabelle 4.13	Deskriptive Statistiken (Mittelwerte und Standardabweichungen) der altruistischen, prosozialen und reziprok-selbstorientierten Motive.....	186
Tabelle 5.1	Deskriptive Statistik der Motivdimensionen zum ersten (t1) und zweiten (t2) Messzeitpunkt sowie Ergebnisse der Korrelationen zur Bestimmung der Skalen-Retest-Reliabilitäten	188
Tabelle 5.2	Deskriptive Statistiken, interne Konsistenzen und Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson der Motivdimensionen kollegialen Helfens, Selbstinteresse und Fremdorientierung sowie Glaube an Reziprozität....	189
Tabelle 5.3	Verteilung der Gruppenzugehörigkeiten der sozialen Wertorientierung in Prosoziale, Kompetitive und Individualisten	190
Tabelle 5.4	Deskriptive Statistiken, interne Konsistenzen und Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson der Motive kollegialen Helfens mit den Big-Five-Konstrukten Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit	193
Tabelle 5.5	Deskriptive Statistiken, interne Konsistenzen und Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson der Motivdimensionen kollegialen Helfens mit Macht- und Anschlussmotiv.....	194
Tabelle 5.6	Deskriptive Statistik der Auftretenshäufigkeit sicherer und akzentuierter Muster des Gesundheitstyps G und dem Burnout-Risikomuster B sowie deren prozentualen Anteilen am Gesamtdatensatz N=580 (Angaben in Klammern)	197
Tabelle 5.7	Ergebnisse der multinomialen logistischen Regression, die Baseline stellt das Gesundheitsmuster G dar	198
Tabelle 5.8	Soziodemografische Daten der Studierendestichproben in der Simulation „Win as much as you can“	199
Tabelle 5.9	Deskriptive Statistik der Einschätzung der Spielsimulation als Null- bzw. Positivsummenspiel.....	200
Tabelle 5.10	Deskriptive Statistik der Items zur Operationalisierung der Eigen- bzw. Gruppengewinnmaximierung in der Stichprobe der Dyaden und der Vierer-Gruppen.....	201
Tabelle 5.11	Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse mit der absoluten Häufigkeit von „Friedensangeboten“ als Kriterium und prosozialen sowie altruistischen Motiven als Prädiktorvariablen	203
Tabelle 5.12	Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse mit der absoluten Häufigkeit von kooperativen Ergebnissen als Kriterium und prosozialen sowie altruistischen Motiven als Prädiktorvariablen	204
Tabelle 5.13	Deskriptive Statistik, interne Konsistenzen und Korrelationen der Motivdimensionen kollegialen Helfens und der Konstrukte Involvement, Commitment, Arbeitszufriedenheit und soziale Rückendeckung.....	206
Tabelle 5.14	Übersicht der Ergebnisse der Hypothesentestung im Rahmen der Konstrukt- und Kriteriumsvalidierung	207
Tabelle 6.1	Empirische Zusammenhänge zwischen altruistischen, prosozialen und reziprok-selbstorientierten Motiven und dem Eigeninteresse und Fremdorientierung	218

Tabelle 6.2	Beispielhafte Ermittlung der Prozenträge einer fiktiven weiblichen Person.....	221
Tabelle 6.3	Erwartete Zusammenhänge zwischen altruistischen, prosozialen und reziprok-selbstorientierten Motiven unter der Annahme, dass es sich bei Eigeninteresse und Fremdorrientierung um zwei Pole einer Dimension handelt (eindimensionales Modell).....	233
Tabelle 6.4	Erwartete Zusammenhänge zwischen altruistischen, prosozialen und reziprok-selbstorientierten Motiven unter der Annahme, dass es sich bei Eigeninteresse und Fremdorrientierung um zwei unabhängige Dimensionen handelt (zweidimensionales Modell).....	234
Tabelle 6.5	Empirisch beobachtete Zusammenhänge zwischen altruistischen, prosozialen und reziprok-selbstorientierten Motiven und dem Eigeninteresse und Fremdorrientierung.....	234

Abkürzungsverzeichnis

AIC	Akaikes Informationskriterium
ANOVA	Analysis of Variance (Varianzanalyse)
BIC	Bayessches Informationskriterium
CFI	Comparative Fit Index
COR	Conservation of Resources (Theorie der Ressourcenkonservierung)
FC-Items	Forced-Choice-Items
FIML	Full information maximum likelihood
HTW Berlin	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
KTT	Klassische Testtheorie
MFC-Items	Mehrdimensionale Forced-Choice-Items
OCB	Organizational Citizenship Behavior
PR	Prozentrang
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TIRT	Thurstonian Item-Response-Theorie

Statistische Abkürzungen

b	unstandardisierter Regressionskoeffizient
beta	standardisierter Regressionskoeffizient
M	Mittelwert
SD	Standardabweichung
SE	Standardfehler
P_i	Schwierigkeitsindex
R^2	Determinationskoeffizient
r	Korrelation
r_c	Korrelation, bereinigt um Mess- und Stichprobenfehler
r_{it}	korrigierte Item-Skala-Korrelation
r_{tt}	Retest-Reliabilität
Var(x)	Itemvarianz (von x)
VIF	Variance Inflation Factor

Notationshinweise

Die Ergebnisse statistischer Analysen werden in Anlehnung an APA 7 wie folgt dargestellt:

Mittelwert (M) und **Standardabweichung** (SD) sind im Fließtext in Klammern angegeben.

Metaanalysen werden jeweils mit k – Anzahl der Studien und N – Anzahl der Versuchspersonen in eckigen Klammern angegeben. Eine Metaanalyse, die mit [$k=43$, $N=15\ 860$] angegeben wird, beinhaltet die Analyse von 15 860 Versuchspersonen in 43 Studien. Fehlende Angaben deuten darauf hin, dass diese nicht in der Originalquelle angegeben waren.

Korrelationen (r) werden mit drei Nachkommastellen genau und dem exakten Signifikanzniveau als p -Wert angegeben.

p -Werte werden mit drei Nachkommastellen genau angegeben oder als $p < .001$ bei p -Werten kleiner als .001.

Ergebnisse von **t-Tests** werden mit Freiheitsgraden in Klammern angegeben und der t -Wert mit dem genauen Signifikanzniveau.

Hinweise zu Hervorhebungen im Text

Psychologische Konstrukte werden bei ihrer Erstennung in Anführungszeichen gekennzeichnet, teilweise auch im weiteren Textverlauf, wenn dies der besseren Lesbarkeit dient.

Latente Konstrukte, die Gegenstand der Messung in der vorliegenden Arbeit sind, werden kursiv geschrieben.

Im laufenden Text fett markierte Stellen dienen der Gliederung eines gedanklichen Abschnitts.

Geschlechterneutrale Sprache

Für eine bessere Lesbarkeit wird in der Arbeit auf eine explizite Gendersprache verzichtet, das im Folgenden verwendete generische Maskulinum soll alle Geschlechter (m/w/d) inkludieren.

1 Einleitung

Claas arbeitet als Softwareentwickler in einem kleinen, agilen Entwicklungsteam. Als einer der Werkstudenten Schwierigkeiten mit seiner Masterarbeit hat, bietet Claas ihm seine Unterstützung an. Nach zwei intensiven Arbeitssessions haben sie das Problem gemeinsam gelöst.

Sahra ist Mitarbeiterin in der Finanzbuchhaltung und die Einzige im Team, die über vertiefte Kenntnisse in Tabellenkalkulationsprogrammen verfügt. Häufiger schaut sie ihren Kollegen über die Schulter und gibt ihnen Tipps, damit diese ihre Arbeit effizienter gestalten können.

Helge arbeitet in der Kundenhotline eines Notruftelefons. Er hört, wie sein Kollege bereits seit einiger Zeit erfolglos versucht, seine Schicht für den nächsten Tag zu tauschen. Auch wenn er bisher nicht selbst angesprochen wurde, bietet Helge ihm an, diese Schicht zu übernehmen.

Finja ist Projektleiterin in einem Architekturbüro, in dem phasenweise eine hohe Arbeitsbelastung herrscht. Ihre Kollegin steht gerade kurz vor der Fertigstellung eines Wettbewerbs. Obwohl Finja heute etwas früher Feierabend machen wollte, um sich von den letzten sehr anstrengenden Tagen zu erholen, sagt sie ihrer Kollegin ihre Unterstützung zu.

Auch wenn sich die hier beschriebenen Kontexte stark unterscheiden, stellt jedes dieser kurzen Szenarien einen Akt kollegialen Helfens dar. Unter kollegialem Helfen wird das Bemühen verstanden, anderen Organisationsmitgliedern Hilfe und Unterstützung zu bieten (Van Dyne & LePine, 1998). Claas, Sahra, Helge und Finja demonstrieren ihre Unterstützung auf unterschiedliche Art und Weise, obwohl dies weder durch ihre Rollenbeschreibung festgelegt ist noch durch formale Belohnung anerkannt wird. Auch würden keine unmittelbaren Konsequenzen folgen, sollten sie ihren Kollegen nicht helfen. Per Definition handelt es sich also bei kollegialer Hilfe um „Extra-Rollenverhalten“, also um „*Verhaltensweisen, die nicht in formalen Rollenvorschriften festgelegt sind und Auswirkungen auf den betrieblichen Erfolg haben*“ (Nerdinger, 1998, S. 21). Derartige Verhaltensweisen spielen eine zentrale Rolle im Konzept des „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB; Organ, 1988) und des „Prosocial Organizational Behavior“ (POB; Brief & Motowidlo, 1986).

Es wird allgemein davon ausgegangen, dass von kollegialer Hilfe nicht nur die jeweiligen Empfänger direkt profitieren, sondern dass sie auch einen wertvollen indirekten Beitrag zur Effektivität einer Organisation leistet (Grant et al., 2009; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Williams & Anderson, 1991). Mit organisationaler Effektivität ist gemeint, dass ein arbeitsteiliges System nur dann funktionieren kann, wenn die Organisationsmitglieder bereit sind, sich über das offiziell Geforderte einzusetzen (Barnard, 1938, zit. nach Organ, 1990). Da kollegiale Hilfe somit als ein wünschens- und förderungswertes Verhalten eingeschätzt wird, bleibt die Frage nach dessen antezedenten Bedingungen und Konsequenzen ein vielversprechendes Feld empirischer Forschung.

Während eine Vielzahl von Studien den Zusammenhang von tatsächlichem Hilfeverhalten mit verschiedenen Indikatoren für organisationale Effektivität untersucht, widmen sich bisher noch recht wenige Arbeiten der Frage nach den Motiven, die kollegialem Hilfeverhalten

zugrundeliegen. Snyder (1993) formuliert treffend: „*Different people can and do engage in the very same behaviors to serve quite different psychological functions*“ (S. 254). Auch Folger (1993) stellt heraus, dass es hinsichtlich der Beweggründe für Verhalten, welches über formale Rollenanforderungen des Arbeitsplatzes hinausgeht, noch viel zu erforschen gibt. Je nach Perspektive könne dieses Verhalten als eine alternative Form von Leistungsstreben verstanden werden, auf dispositionellem Altruismus beruhen oder auf eine bestimmte Art von Loyalität zurückzuführen sein. In den vergangenen zwei Dekaden stellten vor allem Rioux und Penner (2001), Borman et al. (2001), Hanson und Borman (2006), Grant und Mayer (2009) sowie Grant (2013) die Bedeutung der dem Hilfeverhalten zugrunde liegenden Motive heraus.

Die vorliegende Arbeit schließt sich diesen Autoren an und vertritt die These, dass die Untersuchung individueller Motive, die dem kollegialen Helfen zugrunde liegen, einen Beitrag zum Verständnis dieses Verhaltens und seiner wünschenswerten Folgen sowie auch seiner potenziell negativen Konsequenzen leistet. Im Folgenden wird erläutert, warum dies sowohl aus unternehmenspraktischer als auch aus forschungstheoretischer Perspektive wichtig ist.

1.1 Unternehmenspraktische Fragestellung

Bereits in der frühen Organisationsforschung (Barnard, 1938; Katz & Kahn, 1966; Roethlisberger & Dickson, 1939) wurde kollegialer Hilfe ein hoher Stellenwert für das effektive Funktionieren einer Organisation eingeräumt: „*Within every work group in a factory, within any division in a government bureau, or within any department of a university are countless acts of cooperation without which the system would break down. We take these everyday acts for granted, and few of them are included in the formal role prescriptions for any job.*“ (Katz & Kahn, 1966, S. 339).

Hilfe kann dabei ganz unterschiedliche Formen annehmen: Ein Hinweis auf einen möglichen Fehler, die gemeinsame Verwendung bestimmter Materialien oder die Unterstützung einer Person, die mit ihrer Arbeit im Rückstand ist, sind nur einige Beispiele, wie Mitarbeiter ihren Kollegen bei der Erfüllung der ihnen zugewiesenen Aufgaben helfen können (Katz & Kahn, 1966).

Borman und Motowidlo (1997) vertreten die These, dass Mitarbeiterverhalten, das über ein in formalen Rollenbeschreibungen festgelegtes Leistungsverhalten hinausgeht, künftig eher an Bedeutung gewinnen wird. Mossholder et al. (2011) stellen die Bedeutung kollegialen Helfens für die erfolgreiche Bewältigung nicht-routinemäßiger Aspekte der Arbeit in den Vordergrund. Nach Perlow und Weeks (2002) kann das kollegiale Helfen vor allem in Arbeitskontexten als wichtig angesehen werden, in denen eine Standardisierung und vollständige Planung der Tätigkeiten nicht möglich ist, etwa bei der sogenannten Wissensarbeit, die von gegenseitigen Abhängigkeiten und der Notwendigkeit häufiger Abstimmungen und umfangreichen Informationsaustauschs gekennzeichnet ist.

Auch im Kontext agiler Arbeitsformen hat kollegiale Hilfe an Bedeutung gewonnen: Flachere Hierarchien, selbstorganisierte Team- und Projektarbeit sowie interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sind vermehrt darauf ausgelegt, dass Mitarbeiter nicht nur ihre individuellen Ziele verfolgen, sondern auch mit anderen kooperieren und sich

gegenseitig unterstützen (Love & Forret, 2008; Organ et al., 2006). Die Zusammenarbeit in dezentralen Koordinationsformen bringt eine potenziell erhöhte Interaktionsdichte der Mitarbeiter auf derselben Hierarchieebene mit sich – und damit Herausforderungen für ein verändertes Verständnis des gemeinsamen Arbeitens. Wunderer (2011) stellt heraus, dass in diesem Kontext insbesondere das Konzept der lateralen Kooperation zwischen hierarchisch gleichgestellten Personen an Bedeutung gewonnen hat. Denn gerade bei interdisziplinärer Zusammenarbeit seien die Voraussetzungen gegeben, dass bei den Akteuren unterschiedliches Wissen, Kenntnisse und Fertigkeiten vorliegen. Dadurch steigen die Anforderungen an die Zusammenarbeit der Mitarbeiter deutlich – allerdings erhöht sich auch das Potenzial, sowohl innerhalb des eigenen Teams als auch team- und abteilungsübergreifend, Kollegen zu unterstützen sowie deren Unterstützung zu erhalten.

Kollegiale Hilfe stellt aus der Perspektive zwischenmenschlicher Beziehungen in der Regel ein meist erwünschtes Verhalten dar (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Darüber hinaus wird ihr eine besondere Bedeutung in den angewandten Arbeitswissenschaften und der Stressforschung zuteil. Johnson et al. (1988) postulieren in ihrem Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell (JDCS), dass soziale Unterstützung durch Kollegen eine wichtige Ressource darstellt, welche hohe Arbeitsanforderungen am Arbeitsplatz abpuffern und damit einem negativen Beanspruchungserleben vorbeugen kann.

Drössler et al. (2016) fassen zusammen, dass eine angenehme, unterstützende Beziehung zu Kollegen als eine wesentliche Facette sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz gesehen wird (Woods, 2005) und sich nicht nur tatsächlich erfahrene Unterstützung, sondern auch bereits die Möglichkeit, Unterstützung von Kollegen erhalten zu können, positiv auf das Beanspruchungserleben der betroffenen Person auswirkt (Karasek et al., 1998; Kienle et al., 2006). Kollegiale Hilfe oder das Wissen, diese von den Kollegen zu erhalten, kann als eine prototypische Form sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz verstanden werden. Durch Kollegen erfahrene Hilfe führt dazu, dass diese als eine mögliche Quelle für zukünftige Unterstützung und damit, arbeitspsychologisch ausgedrückt, als Ressourcen wahrgenommen werden. Insbesondere bei wiederholtem Hilfeverhalten signalisiert dies die potenzielle Verfügbarkeit zukünftigen Hilfeverhaltens (Halbesleben & Wheeler, 2015). Erhaltene soziale Unterstützung kann dementsprechend einen signifikanten Prädiktor für das Gewähren zukünftiger Unterstützung darstellen und zu positiven Verstärkungsprozessen beitragen (Bowling et al., 2004; Halbesleben & Wheeler, 2015). Damit stellt kollegiale Unterstützung auch einen zentralen Gegenstand betriebspraktischer Fragestellungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen dar.

Aufgrund dieser zu erwartenden positiven Effekte ist es wenig verwunderlich, dass in Unternehmen kollegiale Hilfe zunehmend propagiert wird (Bolino & Grant, 2016). Entsprechend erstaunlich ist es, dass den Motiven dieses Verhaltens verhältnismäßig wenig Aufmerksamkeit zuteilwird, obwohl Standardwerke des Personalmanagements (Scholz, 2014), der Mitarbeiterführung (von Rosenstiel et al., 2014), der Unternehmensführung (Schreyögg & Koch, 2020) sowie der Organisationspsychologie (Gebert & von Rosenstiel, 2002) umfangreich auf die Bedeutung motivationaler Prozesse organisationalen Verhaltens eingehen.

1.1.1 Betrachtung potenziell negativer Konsequenzen kollegialen Helfens

Während die positiven Konsequenzen kollegialen Helfens für die Effektivität einer Organisation relativ unumstritten sind (Podsakoff et al., 2009), ist die Befundlage hinsichtlich der Folgen für die helfenden Akteure jedoch weniger eindeutig. Lin et al. (2020) geben einen Überblick über den derzeitigen Stand der Forschung und systematisieren die Ergebnisse in „Enrichment“-basierte und „Depletion“-basierte Forschungsperspektiven: Während „Enrichment“-basierte Ansätze argumentieren, dass Helfende von ihrem Verhalten durch höhere Sinnhaftigkeit, Energielevel, gute Stimmung und Befriedigung psychologischer Bedürfnisse profitieren können, machen „Depletion“-basierte Forschungsperspektiven unter anderem auf das Risiko von Erschöpfung, Rollenüberladung, erhöhtem Arbeitsstress, verminderter Arbeitsleistung und schlechteren Karrierechancen aufmerksam.

Bolino et al. (2015) führen in diesem Zusammenhang das Konzept „Citizenship fatigue“ ein. Sie bezeichnen Citizenship fatigue als einen Zustand, in dem sich Mitarbeiter aufgrund ihres OCB-Engagements erschöpft, müde oder gereizt fühlen und sich infolge zukünftig weniger engagieren. Weitere mit negativen Folgen von OCB assoziierte Konzepte finden sich unter den Stichworten „Escalating citizenship“ (Bolino & Turnley, 2005), „Job creep“ (Van Dyne & Ellis, 2004), „Compulsory citizenship behavior“ (CCB, Vigoda-Gadot, 2006) und „Citizenship pressure“ (Bolino et al., 2010). Oakley et al. (2011) prägen den Begriff des „Pathological altruism“ und warnen vor der Gefahr, dass ein überhöhter altruistischer Anspruch an eigenes prosoziales Verhalten zu chronischer Überforderung führen sowie weitere negative Konsequenzen nach sich ziehen kann. Baumann et al. (2005) stellen heraus, dass auch Inkongruenzen zwischen der Motivationsstruktur einer Person und ihren verfolgten Zielen das Wohlbefinden negativ beeinträchtigen können.

Die Abgrenzung dieser negativen Folgen des OCB von konzeptionell ähnlichen Konstrukten wie Arbeitsstress, Rollenüberladung und Burnout besteht vor allem in der Attribution der negativen Emotionen auf die Verausgabung durch eigenes OCB-Engagement. Aufgrund des allgemein beunruhigenden Trends hin zu einem ständig steigenden Anteil von Burnoutbedingten arbeitsbezogenen Fehlzeiten muss jedoch kritisch hinterfragt werden, inwieweit diese Differenzierung nicht eher akademischen Charakter hat. So haben sich im Zeitraum von 2009 bis 2018 die Arbeitsunfähigkeitstage in der nach ICD-10-Klassifikation mit Burnout assoziierten Diagnosegruppe Z73 von 51.2 auf 120.5 Tage pro 1 000 versicherten Frauen und Männern in Deutschland mehr als verdoppelt (Meyer et al., 2019).

Aus unternehmenspraktischer Sicht stellt sich daher die Herausforderung, einerseits kollegiales Helfen und soziale Unterstützung unter den Mitarbeitern zu fördern und gleichzeitig mögliche dysfunktionale Folgen für die Mitarbeiter zu vermeiden. Studien von von Rosenstiel und Nerdinger (2000) zeigen zudem, dass die Kongruenz von Wertprofilen von Führungskräften und der Organisation einen wesentlichen Einfluss im Prozess der Selektion und betrieblichen Sozialisation darstellt. Aus organisationspsychologischer Sicht können dafür Ansatzpunkte auf den Ebenen „Arbeitsaufgabe“, „Mitarbeiter“, „Team“ sowie „Organisation“ herausgearbeitet werden.

In der vorliegenden Arbeit wird die Thematik des kollegialen Helfens in erster Line mitarbeiterzentriert betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf der psychologischen inter- und intra-individuellen Diagnostik der Motive, die dem kollegialen Helfen zugrunde liegen.

1.1.2 Implikationen für Personalauswahl und -entwicklung

Lin et al. (2020) konnten zeigen, dass einer der größten Prädiktoren für zukünftige kollegiale Unterstützung eines Mitarbeiters die Häufigkeit des Auftretens derartigen Verhaltens in der Vergangenheit darstellt. Sie empfehlen Organisationen, die das Hilfeverhalten unter ihren Mitarbeitern fördern möchten, eher solche Mitarbeiter bei der Personalauswahl zu berücksichtigen, die beispielsweise aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften dazu neigen, anderen zu helfen. Der Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften mit OCB assoziiert sind, widmen sich Forscher bereits seit Dekaden. In Metaanalysen (Borman et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Organ & Ryan, 1995) konnten moderate, aber signifikante Zusammenhänge zwischen Gewissenhaftigkeit und beobachtetem Citizenship-Verhalten gefunden werden, ebenso wie etwas schwächere Zusammenhänge zwischen der Big Five Persönlichkeitseigenschaft „Verträglichkeit“ und OCB. Diese relativ schwachen Zusammenhänge erklärt Organ (1994) damit, dass allgemeine Persönlichkeitsmerkmale eher ein allgemeines Temperament beschreiben als die Motive, die einem bestimmten Verhalten zugrunde liegen. Sie seien weniger dazu geeignet, spezifische Verhaltensweisen im Arbeitskontext vorherzusagen. Für dieses Argument sprechen auch die Ergebnisse einer Metaanalyse von Shaffer und Postlethwaite (2012), die belegt, dass Testverfahren mit berufsbezogen formulierten Items allgemein formulierten Persönlichkeitstests im Hinblick auf berufliche Validitätskriterien deutlich überlegen sind. Hanson und Borman (2006) plädieren in diesem Zusammenhang dafür, die Motive des Citizenship-Verhaltens stärker einzubeziehen, da diese zur Erklärung der inkonsistenten Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsdimensionen und Citizenship-Verhalten beitragen können. Jia et al. (2020) empfehlen ebenfalls, im Rahmen von Personalauswahl und -entwicklung, die prosozialen Motive von Bewerbern oder Mitarbeitern zu erheben.

Da Motive als Persönlichkeitseigenschaften betrachtet werden, die in direktem Zusammenhang mit zielgerichtetem Handeln stehen (Neyer & Asendorpf, 2017), bietet sich der Einsatz psychologischer Testverfahren zur Messung von Motiven für kollegiales Helfen als vielversprechendes diagnostisches Vorgehen an. Ein solches, die wissenschaftlichen Gütekriterien erfüllendes Testverfahren existiert jedoch bisher nicht im deutschsprachigen Raum. Im internationalen Vergleich besteht hier Nachholbedarf: Bei der Personalauswahl in deutschen Unternehmen wird eine psychologische Persönlichkeitsdiagnostik auf Basis wissenschaftlich konstruierter Testverfahren bislang erheblich seltener genutzt als in anderen europäischen Ländern (Krause, 2017).

Hossiep et al. (2015) konnten in einer Erhebung unter den 580 größten deutschen Unternehmen zeigen, dass im Vergleich zu Voruntersuchungen (Hell et al., 2006; Schuler et al., 2007) in teilnehmenden Unternehmen die Einsatzhäufigkeit von Persönlichkeitstests im Rahmen externer Personalauswahlprozesse von 20 % auf über 60 % gestiegen ist. Dabei kamen jedoch die aus wissenschaftlicher Perspektive als kritisch eingeschätzten Verfahren –

der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI; Bents & Blank, 2003) und das „persolog^R Persönlichkeits-Profil“ (DISG; Gay, 2004) – mit knapp unter 30 % am häufigsten zum Einsatz. Die Anwendung von persönlichkeitspsychologischen Testverfahren, die wissenschaftliche Gütekriterien kaum erfüllen, steht jedoch nicht nur im Widerspruch zu den Kriterien der Norm DIN 33430:2016-07, welche die Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik definiert: Sie sind zudem mit dem Risiko verbunden, Erkenntnisse auf zweifelhafter Basis zu generieren und Auswahlpraktiken in den Unternehmen aktiv in die Irre zu führen (Anderson, 2017).

Hossiep et al. (2015) ziehen die Schlussfolgerung, dass es der personalpsychologischen Forschung bisher nicht gelungen ist, die Vorteile der Anwendung fundierter wissenschaftlich entwickelter psychometrischer Verfahren in der Unternehmenspraxis zu etablieren. Auch Anderson (2017) macht auf die Kluft zwischen wissenschaftlichem Kenntnisstand und praxisbezogener Realität der psychologischen Personalauswahl aufmerksam. Für eine Professionalisierung der Personalauswahl als wissenschaftsbasierte Disziplin braucht es Forschungsarbeiten, die vor allem hohe methodologische Gründlichkeit aufweisen und sich nicht nur durch eine hohe praktische Relevanz auszeichnen (Anderson et al., 2001).

Die vorliegende Arbeit erhebt den Anspruch, durch die Entwicklung eines Messinstruments, welches den wissenschaftlichen Gütekriterien entspricht, einen relevanten Beitrag zur psychologischen Diagnostik und damit zur Professionalisierung in den Bereichen Personalauswahl und -entwicklung sowie eine fundierte Grundlage für das Teamdesign und -building zu leisten.

1.2 Forschungsrelevante Problemstellung

Kollegiales Helfen stellt eine Facette prosozialen organisationalen Verhaltens (POB) dar. Als prosoziales organisationales Verhalten wird ein Verhalten von Mitarbeitern bezeichnet, welches auf ein Individuum, eine Gruppe oder eine Organisation mit der Absicht gerichtet ist, das Wohlbefinden derjenigen zu erhöhen, auf die es abzielt (Brief & Motowidlo, 1986). In der englischsprachigen Literatur existiert eine Reihe ähnlicher Konzepte, wie „extra-role behaviors“ (Van Dyne et al., 1995), „organizational spontaneity“ (George & Brief, 1992), „contextual performance“ (Borman & Motowidlo, 1997). Das wohl prototypischste und am meisten untersuchte prosoziale organisationale Verhalten ist das Organizational Citizenship Behavior (OCB; Organ, 1988) (Luthans & Youssef, 2007). OCB ist seit mehreren Dekaden zentrales Thema organisationspsychologischer Forschung, da es als Prädiktor für eine Reihe positiver Ergebnisse auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene gesehen wird (Podsakoff et al., 2009). Während den verschiedenen OCB-Konzepten teilweise unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Operationalisierungen zugrunde liegen, wird „kollegiales Helfen“ von nahezu allen Autoren als zentraler Aspekt dieses Verhaltens hervorgehoben (Podsakoff et al., 2000).

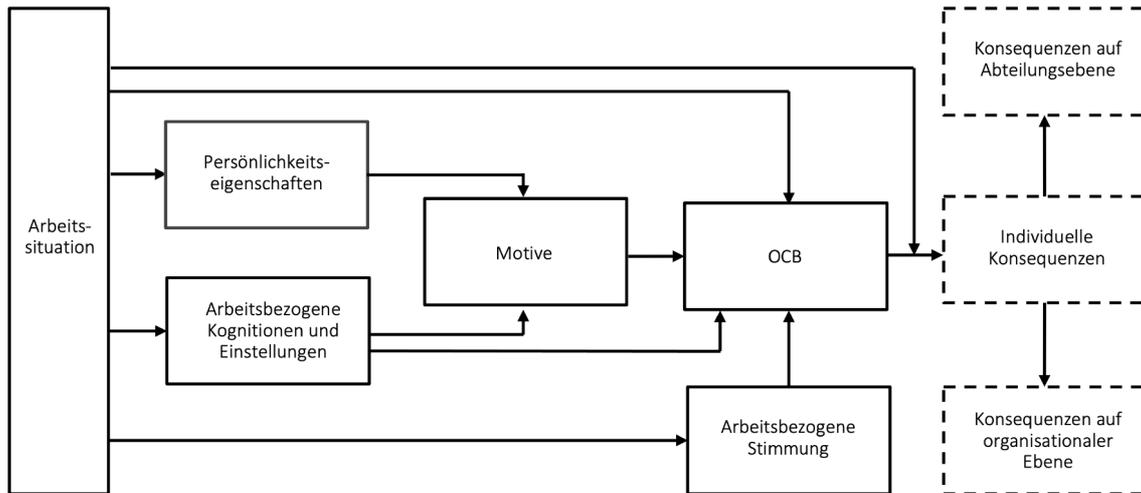
Eine Problemstellung in Zusammenhang mit kollegialem Helfen zeigt sich darin, dass dieses Verhalten aus Unternehmenssicht einerseits wünschenswert und mit positiven Konsequenzen assoziiert ist, dass es zum anderen jedoch auch eine Ursache für Überlastungen darstellen kann und ein erhöhtes Risiko für die Entwicklung stressbedingter psychischer Erkrankungen

mit sich bringt. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die dem kollegialen Helfen zugrunde liegenden Motive einen Beitrag zu einer Differenzierung leisten können: Sind mit verschiedenen Motiven beispielsweise unterschiedliche Konsequenzen für die Helfenden verbunden? Können Diagnostik und Reflexion dieser Motive möglichen Fehlentwicklungen vorbeugen oder können Denk- und Verhaltensweisen erlernt werden, die dabei helfen, solche Tendenzen zu erkennen und ihnen entgegenzusteuern? Beim Beantworten dieser Fragestellung kommt es darauf an, dass in zukünftigen theoretischen Betrachtungen nicht mehr nur das beobachtbare Verhalten, sondern verstärkt auch die diesem Verhalten zugrunde liegenden Motive berücksichtigt werden.

1.2.1 Antezedenten kollegialen Helfens

Da Organizational Citizenship Behavior (OCB) im Allgemeinen und kollegiale Hilfe im Speziellen wichtige Funktionen für das Funktionieren einer Organisation darstellen, besteht ein reges Forschungsinteresse an den antezedenten Bedingungen dieses Verhaltens (Grant & Mayer, 2009). Penner et al. (1997) stellen dazu ein konzeptionelles Modell vor, in welchem sie Faktoren integrieren, die auf direktem und indirektem Weg dauerhaftes OCB beeinflussen. Als antezedente Bedingungen werden hier neben organisationalen Faktoren, Arbeitseinstellungen, arbeitsbezogener Stimmung und prosozialer Orientierung auch Motive für OCB aufgeführt. Prosoziale Orientierung und Motive für OCB erhalten in der Konzeption von Penner et al. (1997) eine besondere Bedeutung, da diesen beiden Aspekten nicht nur ein indirekter Einfluss durch die Entwicklung einer sogenannten Citizen-Rollenidentität, sondern auch ein direkter, wenn auch geringerer, Einfluss auf dauerhaftes OCB eingeräumt wird. Im Rahmenmodell für OCB von Hanson und Borman (2006) spielen die Motive ebenfalls eine zentrale Rolle. Als antezedente Bedingungen für OCB werden hier neben arbeits- und situationsbezogenen Charakteristika (wie z. B. organisationalen Werten) arbeitsbezogene Kognitionen (z. B. Arbeitszufriedenheit, Commitment) und bestimmte Persönlichkeitsfaktoren (z. B. Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit) identifiziert. Nach diesem Modell wird der Einfluss der antezedenten Bedingungen auf OCB und dessen Konsequenzen durch Motive vermittelt. Dieses Zusammenspiel wird in Abbildung 1.1 visualisiert.

Abbildung 1.1 Einordnung der Motive in ein Rahmenmodell für OCB
 Quelle: eigene Abbildung, modifiziert nach Hanson & Borman (2006)



Anmerkung. Antezedente Bedingungen von OCB sind durch Felder mit durchgezogenen Linien dargestellt, gestrichelt umrandete Felder repräsentieren Konsequenzen von OCB. Pfeile repräsentieren die Beeinflussungsrichtung.

Während ein Großteil der Studien den Fokus auf Selbst- oder auch Fremdeinschätzungen des beobachteten prosozialen organisationalen Verhaltens legt und dieses in Zusammenhang mit verschiedenen Leistungs- und Zufriedenheitsindikatoren untersucht, konzentrieren sich vergleichsweise wenige empirische Arbeiten auf die Motive, die diesem Verhalten zugrunde liegen. Die wenigen Studien zeigten jedoch, dass die einem prosozialen Verhalten zugrunde liegenden Motive durchaus relevante Prädiktoren für Verhaltensmerkmale darstellen können. So untersuchten Clary und Orenstein (1991) die Gründe, aus denen sich Menschen freiwillig in einer Krisenberatung engagieren, und konnten einen positiven Zusammenhang zwischen altruistischen Motiven und der Dauer des freiwilligen Engagements belegen.

Bateman und Organ (1983) sowie Organ (1988a) vertraten zunächst die Annahme, dass OCB von prosozialen Motiven angetrieben wird. Auch wenn eine Reihe von Untersuchungen diese These zu stützen scheint, kommen andere Studien zu widersprüchlichen Ergebnissen hinsichtlich der Rolle prosozialer Motive für OCB. Bolino (1999) formulierte dazu die These, dass auch Motive des sogenannten „Impression Managements“, also dem Bestreben, einen bestimmten Eindruck zu hinterlassen, für OCB eine Rolle spielen. Diese Sichtweise ist mit dem funktionalen Ansatz von Snyder (1993) vereinbar, der die Grundannahme vertritt, dass prosoziales Verhalten aus sehr unterschiedlichen Gründen gezeigt wird und verschiedenen psychologischen Funktionen dienen kann. Eine frühere Arbeit von Snyder und Omoto (1992) zeigt, dass Volontäre unterschiedliche Tätigkeitsrollen in der Freiwilligenarbeit übernehmen, je nachdem ob sie eine starke oder schwache Orientierung an den Bedürfnissen anderer zeigen. Volontäre, die eine eher hohe Orientierung an den Bedürfnissen anderer berichten, übernehmen eher direkten persönlichen Kontakt mit Hilfeempfängern. Volontäre hingegen, die eher selbstbezogene Motive berichten, neigen dazu sich eher gegen direkte Kontakte mit Hilfeempfängern zu entscheiden und andere Tätigkeiten zu bevorzugen. Auch Clary et al. (1998) konnten in ihrer Forschung zu den persönlichen und sozialen Motiven

Ehrenamtlicher zeigen, dass diese sowohl aus altruistischen als auch selbstwertdienlichen Gründen gezeigt werden und ehrenamtliche Tätigkeiten unterschiedliche Motive befriedigen können.

Eine Untersuchung der Motive prosozialen Verhaltens kann dementsprechend einen Beitrag dazu leisten, die Einflussfaktoren und Wirkungen des Citizenship-Verhaltens besser zu verstehen (Borman & Penner, 2001).

Rioux und Penner (2001) identifizieren auf empirischem Wege drei unterschiedliche Motive für OCB: prosoziale Motive, organisationales Commitment und Impression Management. Hinter „prosozialen Motiven“ verbergen sich die Sorge um andere, das Bedürfnis, sich nützlich zu machen, sowie der Wunsch, mit anderen Beziehungen aufzubauen. „Organisationales Commitment“ steht für den Wunsch, gut informiert zu sein, auf die Organisation stolz und ihr verbunden zu sein. „Impression Management“ zielt, wie bereits erwähnt, darauf ab, einen positiven Eindruck bei anderen zu erzielen, um Belohnungen zu erhalten. Diese drei Motive konnten in einem von den Autoren entwickelten Fragebogen faktorenanalytisch bestätigt werden. Die Befunde unterstützen außerdem die These, dass prosozialem Verhalten nicht zwangsläufig prosoziale Motive, sondern auch durchaus auch selbstdienliche Motive zugrunde liegen können.

Auch die Differenzierung von „proaktivem“ (antizipatorischem) und „reaktivem“ kollegialem Helfen (Grant et al., 2009; Spitzmuller & Van Dyne, 2013) untermauert die These, dass unterschiedlichen Formen von Hilfeverhalten auch unterschiedliche Motive zugrunde liegen (Chou & Stauffer, 2016). Nach Chou und Stauffer (2016) leisten Mitarbeiter unaufgeforderte proaktive Hilfe eher aus einem aufrichtigen Interesse am Wohlbefinden der jeweiligen Hilfeempfänger und aufgrund ihrer Bereitschaft, einen positiven Beitrag zur Organisation zu bieten. Diesem Verhalten liegen stabile prosoziale Dispositionen zugrunde, es ist nicht durch externe Verstärker oder funktionale Motive begründet. Unaufgeforderte reaktive Hilfe wird hingegen von Helfenden gezeigt, weil diese aufgrund ihrer subjektiven Einschätzung zur Entscheidung kommen, dass die Hilfeempfänger diese benötigen oder dass die Unterstützung für sie von Wert ist. Die Hilfsbereitschaft der Helfenden führt potenziell dazu, dass die Hilfeempfänger sich reziprok verhalten und sich in Zukunft bei den Helfenden mit einem für sie nützlichen Hilfeverhalten revanchieren. Chou und Stauffer (2016) argumentieren, dass diese Form des Hilfeverhaltens das Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Analyse darstellt. Angeforderte reaktive Hilfe bezeichnet ein Unterstützungsverhalten, welches aufgrund einer ausdrücklichen Aufforderung durch die Hilfeempfänger initiiert wird. Für die Helfenden besteht wenig Interesse am Wohlbefinden der Hilfeempfänger. Die Autoren postulieren, dass die diesem Hilfeverhalten zugrunde liegenden Motive eher funktionaler und selbstdienlicher Natur sind.

1.2.2 Motive als Persönlichkeitsdispositionen für zielgerichtetes Handeln

Aus motivationspsychologischer Perspektive spielen in Zusammenhang mit zielgerichtetem Handeln insbesondere die antizipierten Ergebnisse der Handlung und deren Folgen eine Rolle. Die Bewertung der erwarteten Handlungsfolgen ist dabei abhängig von interindividuell variierenden Bedürfnissen, Motiven und Zielen (Heckhausen & Heckhausen,

2006). Motive können als Handlungseigenschaften betrachtet werden, die als mittelfristig stabile Dispositionen einer Person eine Rolle bei der habituellen Bewertung von Handlungsergebnissen und -folgen spielen (Neyer & Asendorpf, 2017). Mit den Worten von Scholz und Stein (2011) ausgedrückt, könne die Bereitschaft, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, „als Ergebnis individueller Präferenzstrukturen“ und das tatsächliche Verhalten „als Ergebnis eines zielgerichteten Ansprechens eben dieser Präferenzstrukturen“ (S. 71) verstanden werden.

Im Kontext von Entscheidungsprozessen in sozialen Interaktionen liefern Modelle sozialer Wertorientierungen (z. B. Liebrand & McClintock, 1988; McClintock, 1972) einen vielversprechenden Erklärungsansatz. Soziale Wertorientierungen sind vor allem im Rahmen von Experimentalstudien mit sozialem Dilemma-Charakter erforscht worden. Diese Modelle basieren auf dem Grundgedanken, dass interindividuelle Unterschiede existieren, inwieweit Menschen in einer Dilemmasituation eher den Fokus auf die Maximierung der eigenen Ergebnisse oder der Ergebnisse der anderen Person legen. Je nachdem, wie viel Bedeutung diesen beiden Dimensionen beigemessen wird, ergeben sich unterschiedliche soziale Orientierungen.

1.2.3 Pluralität der Motive prosozialen Verhaltens

Im Rahmen dieser theoretischen Debatte deuten die Ergebnisse der Forschungsarbeiten von Grant und Mayer (2009), welche den simultanen Einfluss prosozialer Werte und Impression Management Motive auf OCB untersuchen, auf einen Mehrwert dieser zweidimensionalen Betrachtungsweise hin.

Auch Batson (2011) postuliert, dass prosozialem Verhalten mehrere Motive zugrunde liegen können. Er differenziert vier Motive: „Egoismus“, „Altruismus“, „Kollektivismus“ und „Prinzipientreue“. Batson (2011) ermutigt dazu, die Forschung zum Pluralismus der Motive weiter zu verstärken, da mit den einzelnen Motiven unterschiedliche Stärken und teilweise auch unerwünschte Nebenwirkungen verbunden seien.

Gleichermaßen konstatiert auch Stein (2014), dass „grundsätzlich davon auszugehen [sei], dass Menschen als Mischwesen [...] ein weites Verhaltensspektrum vom Egoismus bis zur altruistischen Großzügigkeit wahrnehmen können“ (S. 105). Daraus lässt sich das implizite Verständnis ableiten, dass Menschen über ein Repertoire verfügen, welches ihnen die Auswahl verschiedener Handlungsalternativen aus unterschiedlichen Motiven erlaubt. Eine daran unmittelbar anschließende Frage kann darauf abzielen, wie sich dieses Spektrum genau definieren lässt und inwieweit sich Menschen diesbezüglich interindividuell unterscheiden.

Kollegiales Helfen bildet eine wesentliche Komponente des prosozialen organisationalen Verhaltens und des Organizational Citizenship Behavior. Zur Erklärung der motivationalen Grundlagen prosozialen Verhaltens existiert eine Vielzahl von theoretischen Ansätzen zu sozialen Werthaltungen und Motiven prosozialen Verhaltens aus verschiedenen Forschungsdisziplinen, die teilweise wenig aufeinander Bezug nehmen, sodass die Theoriedebatte als nicht nachhaltig entschieden eingeschätzt wird. Bislang gibt es keinen allgemeinen Erklärungsansatz, welcher die unterschiedlichen theoretischen Ansätze zu integrieren versucht.

Vor diesem Hintergrund scheinen eine integrative Betrachtung und Konzeptklärung für die weitere Forschung dringend notwendig.

1.2.4 Instrumente zur Messung von Motiven prosozialen organisationalen Verhaltens

Die kritische Betrachtung verwendeter Instrumente zur Messung von Motiven prosozialen organisationalen Verhaltens in empirischen Studien offenbart eine existierende Messproblematik im Forschungsgebiet.

Zum einen wird in einer Vielzahl von Studien eine Reihe von Messinstrumenten verwendet, die jeweils nur einzelne Motivdimensionen, nicht jedoch das gesamte Motivprofil betrachten. Beispielhaft seien hier die auf der Basis von Ryan und Connell (1989) von Grant (2008) adaptierte Skala zur prosozialen Motivation sowie der Fragebogen zur individuellen Reziprozitätsnorm von Perugini et al. (2003) genannt. Beide Fragebögen erfassen nur einzelne Motivdimensionen und lassen somit keine gleichzeitige Betrachtung des gesamten Motivprofils zu.

Andere Messinstrumente sind für sehr spezifische Anwendungsfelder geeignet. Dazu gehören Fragebögen zur Messung sozialer Wertorientierungen, wie beispielsweise der „Ring Measure of Social Values“ (Liebrand & McClintock, 1988), der die Präferenzen von Individuen hinsichtlich allgemein-abstrakter theoretischer Gewinnverteilungen erfasst und im Ergebnis eine Typisierung der Individuen liefert. Dieses Messinstrument findet seinen Einsatz vor allem im Rahmen von Studien zu sozialen Dilemmata.

Eine weitere Problematik besteht in den unzureichend nachgewiesenen psychometrischen Eigenschaften der verwendeten Fragebögen. Für die von De Dreu und Nauta (2009) entwickelte Skala zur Orientierung am Eigen- und Fremdinteresse liegt beispielsweise bislang keine Validierung vor. Auch für das von Grant (2013b) entwickelte Give-and-Take-Assessment, welches von Utz et al. (2014) für den deutschsprachigen Raum adaptiert wurde, sind keine Informationen hinsichtlich der zugrunde liegenden Gütekriterien, insbesondere der Konstruktvalidität, erhältlich. Andere Fragebögen, wie der von Rioux und Penner (2001) entwickelte Fragebogen zur Messung von Motiven des Organizational Citizenship Behavior, können eine Validierung vorweisen, sind jedoch aufgrund der inhaltlichen Formulierung der Items nur im unmittelbaren Kontext der jeweiligen Studien einsetzbar.

Zudem ist auffällig, dass in empirischen Studien Fragebögen verwendet werden, deren Inhaltsvalidität für die zu untersuchenden Konstrukte nicht eindeutig geklärt ist. Grant et al. (2009) verwenden zur Operationalisierung des Konstrukts „prosoziale Werte“ in ihrer ersten Studie die Altruismus-Skala des NEO-Persönlichkeitsinventars nach Costa und McCrae aus dem International Personality Item Pool (IPIP; Goldberg, 2001) und in einer zweiten Studie den von Schwartz und Sagiv (1995) entwickelten „Schwartz Value Survey“.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bislang kein Messinstrument existiert, welches das Motivprofil einer Person für prosoziales organisationales Verhalten im Allgemeinen oder kollegiales Helfen im Speziellen objektiv, reliabel und valide misst. Für Forschung und Unternehmenspraxis bedeutet dies, dass die Ergebnisse durchgeführter Messungen den wissenschaftlichen Standards nicht genügen und es damit zu fehlerhaften Interpretationen

und Schlussfolgerungen kommen kann. Im Gegensatz zu einer umfangreichen Literaturlage beschäftigt sich zudem nur eine sehr geringe Anzahl von Studien mit der Validierung der bis dato existierenden Fragebögen zur Messung sozialer Motive (Bogaert et al., 2008). Um die empirische Forschung der personellen und situativen Bedingungen prosozialer organisationaler Verhaltensweisen wie dem kollegialen Helfen weiter voran treiben zu können, stellt die Entwicklung validierter Messinstrumente jedoch eine notwendige Voraussetzung dar. Mäthner und Lanwehr (2017) argumentieren zudem, dass für eine Messung der Motive kollegialen Helfens eine simultane Erfassung mehrerer Dimensionen in einem integrierten Messinstrument notwendig sei, um ein Verständnis für deren Wechselwirkungen und Zusammenspiel und den Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten erreichen zu können. Die Entwicklung eines Messinstruments seinerseits stellt keine triviale Aufgabe dar, da bislang keine Einigkeit in den zugrunde liegenden theoretischen Annahmen existiert.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Ausgehend von dieser identifizierten Forschungslücke hat die vorliegende Dissertationsschrift das Ziel, Motive für das kollegiale Helfen aus theoretischer und psychometrischer Sicht zu untersuchen und damit einen Beitrag zum Verständnis der Einflussfaktoren einer zentralen Facette prosozialen organisationalen Verhaltens zu leisten. In diesem Rahmen soll der derzeitige Forschungsstand zu Motiven kollegialer Hilfe als einer Facette des Organizational Citizenship Behavior unter Berücksichtigung der Erkenntnisse verschiedener Forschungsdisziplinen herausgearbeitet werden.

Ein weiteres Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, einen Überblick über existierende Fragebögen zur Messung von Konstrukten im Kontext von Motiven prosozialen organisationalen Verhaltens zu schaffen und diese einer kritischen Bewertung zu unterziehen.

Unter Bezugnahme auf Batson (2011) und Grant (2013a) soll schließlich der Frage nachgegangen werden, inwieweit die folgenden vier Motive geeignet sind, kollegiales Helfen zu erklären:

- *Altruistische* Motive (mit der Intention verbunden, für andere einen Nutzen erzielen zu wollen; dem Fremdinteresse dienend)
- *Egoistische* Motive (mit der Intention verbunden, selbst einen Nutzen erzielen zu wollen, dem Selbstinteresse dienend)
- *Prosoziale* Motive (mit der Intention verbunden, für sich selbst und andere einen Nutzen erzielen zu wollen, dem Selbst- und Fremdinteresse dienend)
- *Reziproke* Motive (mit der Intention verbunden, die sozial geltende Norm der Gegenseitigkeit einzuhalten).

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen und messtheoretischen Problemen existierender Fragebögen besteht ein zentrales Ziel darin, einen eigenen psychometrischen Fragebogen zu entwickeln, der zur Messung interindividueller Ausprägungen und intraindividuel-ler Unterschiede hinsichtlich der verschiedenen Motivdimensionen kollegialen Helfens geeignet ist. Die Fragebogenkonstruktion soll dabei entlang der etablierten Vorgehensweise

der Klassischen Testtheorie (KTT, z. B. Lienert & Raatz, 1994) erfolgen. Ergänzend soll zudem die Entwicklung mehrdimensionaler Forced-Choice-Items (MFC-Items) exploriert werden, zu denen in der wissenschaftlichen Praxis bislang noch wenig Erfahrungswerte vorliegen. Dabei wird angestrebt, dass der zu entwickelnde Fragebogen den Ansprüchen der wissenschaftlichen Gütekriterien entspricht. So soll die Konstruktvalidität des Messinstruments faktorenanalytisch überprüft sowie die konvergente und diskriminante Validität zu relevanten Persönlichkeitskonstrukten (Big Five, Soziale Wertorientierung, Persönliche Reziprozitätsnorm) bestimmt werden. Die Diskussion der inkrementellen Validität – der kritischen Betrachtung, ob die pluralistische Messung motivationaler Dispositionen einen Mehrwert gegenüber klassischen Instrumenten zur Messung der sozialen Wertorientierung generiert – wird zudem einen Beitrag zur Theoriendebatte motivationspsychologischer Grundlagen prosozialen organisationalen Verhaltens liefern.

Die Entwicklung und Validierung eines wissenschaftlich fundierten Messinstruments der Motive kollegialen Helfens soll einen wesentlichen Beitrag für die unternehmenspraktische Anwendung leisten und wird darüber hinaus zum Erkenntnisgewinn für den theoretischen Diskurs beitragen.

1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Forschungsverständnis folgt dem empirisch-analytischen Wissenschaftsansatz. In den empirischen Wissenschaften spielt auf epistemologischer Ebene die Verknüpfung von Theorie und Empirie eine zentrale Rolle (Döring & Bortz, 2016a). Empirischer Erkenntnisgewinn basiert im empirisch-analytischen Wissenschaftsansatz auf der systematischen Sammlung, Aufbereitung und Analyse empirischer Daten und Theorien. Den Annahmen des Kritischen Rationalismus von Popper (1962) folgend, stellen Theorien den durch rationale Überlegungen gebildeten Startpunkt des wissenschaftlichen Forschungsprozesses dar (Döring & Bortz, 2016a).

Theorien repräsentieren Vermutungen über die Realität, aus denen durch Deduktion überprüfbare empirische Hypothesen abgeleitet werden können. Theorien bilden ein gültiges wissenschaftliches Aussagesystem, wobei die Aussagen logisch widerspruchsfrei sein müssen. Sie bilden die Grundlage für die Interpretation der erhobenen Daten. Die Daten wiederum stellen die Voraussetzung für die Prüfung und Weiterentwicklung empirischer Theorien dar (Döring & Bortz, 2016a).

Nach dem Prinzip des Falsifikationismus (Popper, 1962), besteht Wissenschaft in den Bereichen der Organisationspsychologie und der angewandten Managementforschung darin, eine Menge von Hypothesen vorzuschlagen, um bestimmte Aspekte des Erlebens und Verhaltens von Menschen im organisationalen Kontext zu beschreiben und zu erklären. Die aus Theorien abgeleiteten Hypothesen können dabei jedoch nicht bestätigt, sondern nur durch empirische Daten widerlegt werden. Eine derartige Falsifikation führt dazu, dass eine wissenschaftliche Aussage verworfen wird. Alternativ gilt wissenschaftliche Erkenntnis als vorläufig gültig, solange sie nicht widerlegt wird, und als bewährt, wenn sie auch in einer Vielzahl von Falsifikationsversuchen nicht widerlegt werden konnte. Der Falsifikationismus beinhaltet die Annahme, dass sicheres Wissen nicht möglich ist und daher auch nicht das Ziel der Wissen-

schaft sein kann. Wissen ist dementsprechend immer nur vorläufig und schließt prinzipiell die Möglichkeit ein, sich als irrtümlich herauszustellen.

In der vorliegenden Arbeit wird auf der Basis des bisherigen Forschungsstands des zu untersuchenden Gegenstandsgebiets ein Modell der dem kollegialen Helfen zugrunde liegenden Motive abgeleitet, welches die Grundlage für die Entwicklung eines psychometrischen Fragebogens bildet. Anhand des Fragebogens erfolgt in verschiedenen Stichproben die Untersuchung der empirischen Verteilungen der Motive kollegialen Handelns. Die gewonnenen Daten werden zur kritischen Prüfung des entwickelten Modells herangezogen, welches auf rationalen Überlegungen basierend entwickelt wurde. Der Erkenntnisgewinn basiert damit nicht auf passiven Wahrnehmungen, sondern stellt das Resultat eines aktiven Prozesses dar (Popper, 1962). Als wesentlich ist festzuhalten, dass Erkenntnisfortschritt im kritischen Rationalismus vor allem durch das Aussondern empirisch widerlegter Theorien entsteht, weshalb theoriekonträre Befunde einen besonders hohen Erkenntniswert besitzen.

In der Arbeit wird eine deduktive Herangehensweise verfolgt. Kollegiales Helfen stellt eine prosoziale Verhaltensweise dar. Unter prosozialem Verhalten subsumiert man eine Vielfalt von Verhaltensweisen, wie kooperatives Verhalten in Gruppen, Hilfeverhalten gegenüber Fremden, Teilnahme an gemeinschaftlichen Aktivitäten sowie Voluntarismus (Habashi et al., 2016). Da kollegiales Helfen in einem Arbeitskontext stattfindet, stellt es, spezifischer betrachtet, eine Facette von „prosozialem organisationalen Verhalten“ (POB; Brief & Motowidlo, 1986) und des Organizational Citizenship Behavior (OCB; Organ, 1988a) dar.

Während prosoziales Verhalten im Rahmen der sozial- und persönlichkeitspsychologischen Forschung betrachtet wird, wird prosoziales organisationales Verhalten eher in wirtschafts- und organisationspsychologischen Fragestellungen untersucht. OCB ist hingegen schwerpunktmäßig Gegenstand der Managementforschung. Trotz der starken konzeptionellen Überlappung dieser Konstrukte lässt sich feststellen, dass nur wenig Bezüge zwischen diesen Forschungsfeldern hergestellt werden. Bei der Betrachtung des aktuellen Forschungsstands werden Erkenntnisse aus diesen verschiedenen wissenschaftlichen Forschungsdisziplinen zusammengeführt und auf die Thematik des kollegialen Helfens angewendet.

Das Vorgehen ist entsprechend von allgemeinen Theorien und daraus abgeleiteten Implikationen ausgehend, aus welchen Schlussfolgerungen aufs Spezielle gezogen und geprüft werden. Es werden zuerst die informationshaltigen Implikationen durch empirische Erhebung auf ihren Wahrheitsgehalt geprüft. Die Realität wird scheinwerferartig untersucht - eine Vorgehensweise, die als ökonomisch eingeschätzt wird, jedoch zwangsläufig ein Unvollständigkeitsproblem nach sich zieht (Hecht, 2012).

Die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit ist dem quantitativen Paradigma zuzuordnen. Als Voraussetzung für das Ziehen von Schlussfolgerungen aus gewonnenen Messwerten im Hinblick auf die Aussagekraft über das Verhältnis von Theorie und Realität, werden von der empirisch-quantitativen Forschungspraxis hohe Anforderungen an die Gütekriterien der Messinstrumente, insbesondere der Konstruktvalidität des Messinstruments gelegt (Döring & Bortz, 2016b). Die vorliegende Arbeit legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Überprüfung der wissenschaftlichen Gütekriterien des zu entwickelnden Messinstruments, insbe-

sondere der Konstruktvalidität. Damit differenziert sich das zu untersuchende Messinstrument von einer Reihe bereits existierender Messinstrumente zur Messung von Motiven im Kontext des Organizational Citizenship Behavior und bietet eine fundierte Grundlage für die Durchführung zukünftiger empirischer Studien.

Abschließend soll angemerkt werden, dass an die vorliegende Arbeit der Anspruch erhoben wird, gegenüber bereits existierenden Theorien einen Mehrwert zu leisten und Phänomene zu betrachten, die von konkurrierenden Theorien nicht berücksichtigt werden (vgl. Chalmers, 2007). Diese Betrachtungsweise entspricht der von Lakatos et al. (2012) im Rahmen des raffinierten methodologischen Falsifikationismus formulierte Erweiterung von Poppers klassischem Falsifikationismus. Die Autoren vertreten die Argumentation, dass die Qualität einer Theorie nicht nur davon abhängt, inwieweit sie sich empirisch bewährt, sondern auch davon, dass sie aufgrund ihrer heuristischen Erklärungskraft im Vergleich zu konkurrierenden Theorien bewertet werden kann (Döring & Bortz, 2016a).

1.5 Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit werden zunächst in Kapitel 2 die **inhaltlichen und theoretischen Grundlagen** kollegialen Helfens erörtert. Nach einer Begriffsdefinition und konzeptionellen Verortung wird der aktuelle Stand der Forschung hinsichtlich möglicher Einflussfaktoren und Konsequenzen aufbereitet. Anschließend werden als Fokus der Arbeit die dem kollegialen Helfen zugrunde liegenden Motive herausgearbeitet.

Nach einer einleitenden allgemeinen Bedeutungsklärung von **Motiven** als Handlungseigenschaften erfolgt die Darstellung der Theoriendebatte und des derzeitigen Forschungsstands zu den spezifischen, im Kontext kollegialer Hilfe relevanten Konzepten der sozialen Wertorientierung (Van Lange, 1999), Fremd- und Selbstorientierung (Meglino & Korsgaard, 2004), persönlichen Reziprozitätsnorm (Perugini et al., 2003) sowie des Modells der Geber, Nehmer und Tauscher (Grant, 2013a). Im Abschnitt **Messung von Motiven kollegialen Helfens** werden existierende psychometrische Messinstrumente dieser Konzepte kritisch evaluiert.

Im Kapitel **Untersuchungsrahmen** wird das mentale Modell der Motivstruktur kollegialen Helfens dargestellt und die Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Testverfahrens begründet, welches für die Diagnostik der interindividuellen Unterschiede und intra-individuellen Ausprägungen der Motivdimensionen geeignet ist. Darauf aufbauend wird die methodische Herangehensweise für die Validierung erläutert.

Im anschließenden Kapitel **Testentwicklung** erfolgt die Darstellung der Entwicklung des psychometrischen Testverfahrens anhand von zwei verschiedenen Konstruktionsstrategien. Es werden Items gemäß der traditionellen Vorgehensweise der klassischen Testtheorie sowie nach einem mehrdimensionalen Forced-Choice-Ansatz (Wetzel & Frick, 2020) entwickelt. Die auf diese Weise aus normativen und ipsativen Items bestehende Testvorform wird an einer Stichprobe abhängig Beschäftigter getestet und auf der Basis der ermittelten Item-Kennwerte optimiert. Die Überprüfung der Konstruktvalidität erfolgt für die nach der klassischen Testtheorie entwickelten Items nach iterativer faktorenanalytischer Methodik

(Rummel, 1970). Für die Untersuchung der Faktorenstruktur der mehrdimensionalen Forced-Choiced-Items wird der von Brown und Maydeu-Olivares (2012) entwickelte Auswertungsansatz eines Thurstonian-IRT zur Anwendung gebracht, für den bisher noch wenig Erfahrungswerte vorliegen.

Im Kapitel **Bestimmung der Gütekriterien** wird die Vorgehensweise zur Berechnung der Retest-Reliabilität sowie die Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität dargestellt. Im Detail werden hierfür die Ergebnisse von Querschnittuntersuchungen mit Konstrukten der Big Five, Sozialen Wertorientierung, Selbst- und Fremdinteresse, Persönliche Reziprozitätsnorm, sowie des Leistungs-, Macht- und Anschlussmotivs untersucht. Für die Überprüfung der Kriteriumsvalidität werden die Zusammenhänge zwischen Motiven kollektiven Helfens und Risikomustern für Burnout herangezogen sowie das tatsächlich beobachtbare Kooperationsverhalten in zwei Feldstudien mit Sozialem-Dilemma-Charakter mit Dyaden sowie Kleingruppen untersucht.

Im Rahmen der **zusammenfassenden Interpretation** erfolgen eine Beurteilung der Gütekriterien und eine kritische Würdigung des entwickelten Fragebogeninstruments. Die umfangreiche empirische Lage ermöglicht eine zusammenfassende kritische Betrachtung des Konzepts der pluralistischen Betrachtungsweise von Motiven prosozialen organisationalen Verhaltens. Im Sinne der inkrementellen Validität wird diskutiert, ob und inwieweit diese Betrachtungsweise gegenüber Konstrukten der sozialen Wertorientierung sowie des Selbst- und Fremdinteresses einen Mehrwert generieren kann. Zum Abschluss der Arbeit werden **Implikationen** für die unternehmerische Praxis sowie ein Ausblick und Ansatzpunkte für zukünftige wissenschaftliche Forschung dargestellt.

2 Inhaltliche und theoretische Grundlagen

Die Forschung zu Hilfeverhalten als einer speziellen Form prosozialem Verhalten blickt auf eine lange Tradition in der Evolutionsbiologie, Psychologie, Soziologie, Politikwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und Philosophie zurück. Sie widmet sich verschiedensten Aspekten, wie den Ursachen prosozialem Verhalten (warum verhalten sich Menschen prosozial), den Voraussetzungen (was führt zu prosozialem Verhalten) sowie den Folgen für die beteiligten Akteure (was bewirkt prosoziales Verhalten für den Helfenden und den Hilfeempfänger) (Bolino & Grant, 2016; Penner et al., 2005).

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf Hilfeverhalten gegenüber Kollegen und bezieht sich vorrangig auf den Arbeitskontext. Damit handelt es sich in erster Linie um eine wirtschaftspsychologische Thematik, welche durch Erkenntnisse aus der Persönlichkeits-, Sozial- und Motivationspsychologie angereichert wird. In der Managementforschung bildet „Kollegiale Hilfe“ einen wesentlichen Aspekt des „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB; Organ, 1988).

Das folgende Kapitel hat das Ziel,

- das Konzept der kollegialen Hilfe konzeptionell in die beteiligten Wissenschaftsgebiete einzuordnen;
- eine Arbeitsdefinition für das der Arbeit zugrundeliegende Verständnis kollegialer Hilfe vorzustellen;
- den Stand der Forschung zu Folgen kollegialer Hilfe auf der Ebene des „Individuums“, der „Arbeitsgruppe“ und der „Organisation“ aufzuzeigen sowie
- den Stand der Forschung zu antezedenten Bedingungen kollegialer Hilfe mit besonderem Schwerpunkt auf Werte, Normen und Motive darzulegen.

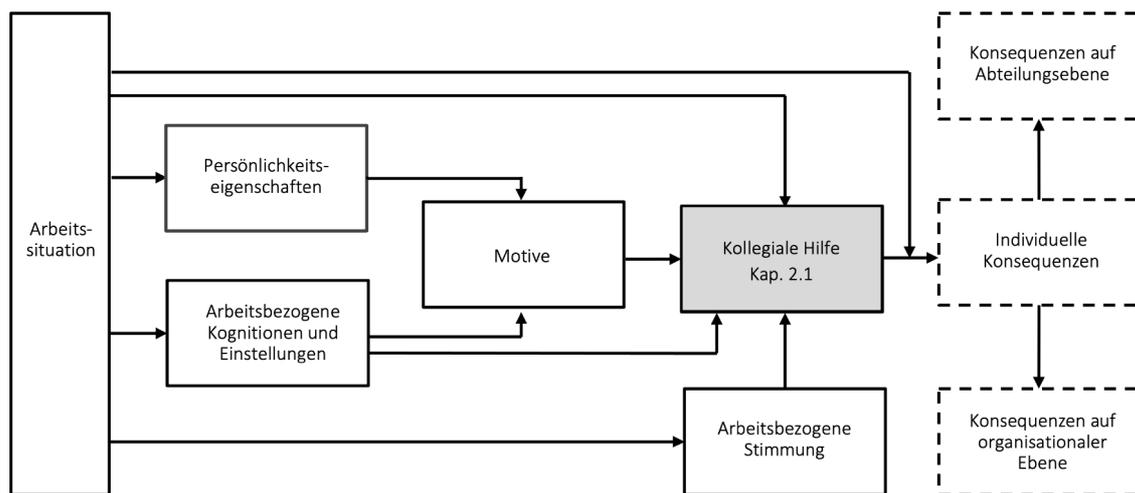
Der Aufbau des Kapitels gestaltet sich wie folgt: Nach einer **Begriffsbestimmung** und konzeptionellen Verortung in Kapitel 2.1 wird in Kapitel 2.2 zunächst ein Überblick über den **Stand der Forschung** gegeben. Dieser umfasst die Betrachtung der **Auswirkungen** kollegialen Helfens auf der individuellen Ebene, auf der Teamebene und der Ebene der Organisation. Das darauffolgende Kapitel 2.3 behandelt die **antezedenten Bedingungen** kollegialen Helfens, wobei der besondere Schwerpunkt auf Bewertungsdispositionen wie Werte, Normen und Motive (Kapitel 2.4) gelegt wird. Darauf aufbauend werden in Kapitel 2.5 spezifische **Motivkonzepte für Hilfeverhalten** vorgestellt. Zur Orientierung innerhalb der einzelnen Abschnitte wird das Rahmenmodell des Organizational Citizenship Behavior (Hanson & Borman, 2006; vgl. Abb. 1.1) als Grundlage verwendet und in Bezug auf kollegiales Helfen angepasst.

Auf der Basis dieser Grundlagen wird die Forschungslücke hinsichtlich der Motive kollegialen Helfens herausgearbeitet, das Ziel der eigenen Forschungsarbeit begründet und damit die Basis für den im folgenden Kapitel 3 dargestellten Untersuchungsrahmen abgesteckt.

2.1 Kollegiale Hilfe

Angelehnt an das Rahmenmodell von OCB (Hanson & Borman, 2006; vgl. Abb.1.1) visualisiert die folgende Abbildung 2.1 die antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialer Hilfe. Das Kapitel beginnt mit einer ausführlichen Begriffs- und Konzeptklärung und schließt mit einer eigenen Definition, die dieser Arbeit zugrunde gelegt wird.

Abbildung 2.1 Visuelle Verortung des Kapitels 2.1. im Rahmenmodell der antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialer Hilfe
Quelle: eigene Abbildung, angelehnt an Hanson & Borman (2006)



Anmerkung. Kollegiale Hilfe ist als Gegenstand dieses Kapitels grau hinterlegt. Antezedente Bedingungen kollegialer Hilfe sind als Konstrukte durch Felder mit durchgezogenen Linien dargestellt, gestrichelt umrandete Felder repräsentieren Konsequenzen kollegialer Hilfe. Pfeile repräsentieren die Beeinflussungsrichtung.

2.1.1 Konzeptionelle Verortung

Kollegiales Hilfeverhalten stellt konzeptionell eine Form prosozialen Verhaltens dar, welches im Arbeitskontext stattfindet. Brief und Motowidlo (1986) prägten dafür den Begriff „prosoziales organisationales Verhalten“ und definieren damit, „*behavior which is (a) performed by a member of an organization, (b) directed toward an individual, group, or organization with whom he or she interacts while carrying out his or her organizational role, and (c) performed with the intention of promoting the welfare of the individual, group, or organization toward which it is directed*“ (S. 711).

Prosoziales organisationales Verhalten hat in der Organisationsforschung eine lange Historie: Bereits Barnard (1938) stellte unter dem Begriff der „informal organization“ heraus, dass Mitglieder der Organisation bereit sein müssen, zum Wohle der Organisation zu kooperieren: „it is clear, that the willingness of persons to contribute efforts to the cooperative system is indispensable“ (S. 83). Später spezifizierte Katz (1964), dass das Funktionieren und der Erfolg einer Organisation maßgeblich davon abhängen, dass die Mitglieder einer Organisation kooperative und hilfreiche Verhaltensweisen jenseits formaler Rollenvorgaben und über das definierte Arbeitsverhalten heraus an den Tag legen, denn „*an organization which depends*

solely upon its blueprints of prescribed behavior is a very fragile social system“ (S. 132). Diese Verhaltensweisen bezeichnete Katz (1964) als „citizenship behaviors“.

Die Grundlage für die heutige Popularität des Konzepts des Organizational Citizenship Behavior (OCB) wurde jedoch erst mit der von Smith et al. (1983) initiierten Studie gelegt, in welcher die Autoren $N=202$ Führungskräfte zweier US-amerikanischer Banken ihre Mitarbeiter hinsichtlich einer Reihe von Citizenship-Verhaltensweisen einschätzen ließen. Faktorenanalytisch wurden zwei Faktoren identifiziert:

- Der erste Faktor, der von den Autoren „Altruismus“ genannt wird, subsumiert unterstützende Verhaltensweisen gegenüber Kollegen in Bezug auf arbeitsbezogene und persönliche Angelegenheiten (wie z. B. anderen helfen, die abwesend sind oder eine hohe Arbeitsbelastung haben, sich freiwillig für Sonderaufgaben melden, neue Mitarbeiter einweisen, den Vorgesetzten bei seiner Arbeit unterstützen sowie innovative Vorschläge zur Verbesserung der Abteilung machen).
- Der zweite Faktor mit der Bezeichnung „Compliance“ fasst Verhaltensweisen zusammen, die sich auf die Einhaltung von Normen für gute Mitarbeit beziehen (wie z. B. pünktlich sein, keine unerlaubten Pausen nehmen, überdurchschnittliche Anwesenheit am Arbeitsplatz zeigen, im Voraus Bescheid geben, wenn man nicht zur Arbeit kommen kann, keine Zeit mit persönlichen Telefonaten verbringen, sich nicht unnötig von der Arbeit freistellen lassen, keine zusätzlichen Pausen einlegen oder Zeit mit müßigen Gesprächen verbringen).

Faktorenanalytisch betrachtet leistet der erste Faktor „Altruismus“ 38.6 % Varianzaufklärung, der zweite Faktor „Compliance“ trägt zu 15.5 % Varianzaufklärung des OCB-Konstrukts bei.

Das OCB-Konstrukt erfuhr nachfolgend eine Reihe von Modifikationen. Organ (1988a) spezifizierte „Altruismus“ als ein Verhalten, welches darauf abzielt, einer bestimmten Person im Arbeitskontext (z. B. einem Kollegen oder Vorgesetzten) dabei zu helfen, ein arbeitsbezogenes Problem zu lösen oder zu verhindern, während der Faktor „Compliance“ eine Differenzierung in vier Subdimensionen erfuhr:

- „Höflichkeit“ (bezieht sich darauf, Rücksprache mit anderen zu halten und diese einzubeziehen, bevor Entscheidungen oder Handlungen ausgeführt werden, die deren Arbeit beeinflussen),
- „Gewissenhaftigkeit“ (bezeichnet ein Verhalten, welches über erzwingbare Arbeitsnormen hinausgeht),
- „Tugendhaftigkeit“ (beinhaltet die aktive Teilnahme und Involviertheit in organisationale Aktivitäten) und
- „Sportsgeist“ (postuliert ein von Toleranz geprägtes Verhalten bei Unannehmlichkeiten am Arbeitsplatz).

Organ (1988a) versteht unter OCB *„individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the*

organization“ (S. 4). Dieses Verhalten wird freiwillig gezeigt, so dass dessen Unterlassung im Allgemeinen auch keine Bestrafung nach sich zieht. Später vereinfachte Organ (1997) seine Definition noch einmal als *„performance that supports the social and psychological environment in which task performance takes place“* (S. 95).

OCB und prosoziales organisationales Verhalten beinhalten ein breites Spektrum von Hilfeverhaltensweisen. Eine wesentliche Differenzierung dieser beiden Konzepte besteht darin, dass sich OCB ausschließlich auf Verhalten bezieht, welches sich positiv auf die Effektivität der Organisation auswirkt, während prosoziales organisationales Verhalten ebenso Verhalten einschließt, welches zwar eine positive Wirkung auf einzelne Organisationsmitglieder ausübt, jedoch möglicherweise nicht im Einklang mit organisationalen Zielen steht. Darüber beinhaltet OCB explizit, dass es sich hierbei um „Extra-Rollenverhalten“ handelt, während prosoziales organisationales Verhalten auch innerhalb der Arbeitsrolle stattfinden kann (Borman & Motowidlo, 1997).

Der Betrachtungsweise von OCB liegt eine Differenzierung von „Task performance“ und „Contextual performance“ als zwei grundsätzlich unterschiedliche Arten der Leistungserbringung zugrunde (Borman & Motowidlo, 1993). Während „Task performance“ auf Aktivitäten fokussiert, die direkt oder indirekt einen wertschöpfenden Beitrag zum Kerngeschäft der Organisation leisten, trägt „Contextual performance“ zum Erfolg der Organisation bei, indem sie das organisationale, soziale und psychologische Umfeld aufrechterhält und verbessert, um eine effektive und effiziente Wertschöpfung zu gewährleisten (Motowidlo & Van Scotter, 1994). So entspricht die Redefinition von Organ (1997) im weitesten Sinne dem Konzept der „Contextual performance“.

Empirische Studien zeigen jedoch auch, dass in der Einschätzung durch Führungskräfte zwischen OCB und aufgabenbezogenem Rollenverhalten der Mitarbeiter signifikante Korrelationen bestehen (Williams & Anderson, 1991).

Seither wurde vor allem im angloamerikanischen Raum eine Vielzahl ähnlicher Konzepte entwickelt, die diese Verhaltensweisen zum Gegenstand haben, wie beispielsweise „Organisational spontaneity“ (George, 1991; George & Brief, 1992), „Contextual performance“ (Motowidlo & Van Scotter, 1994) und „Extra-role behaviors“ (Van Dyne et al., 1995). Im deutschsprachigen Raum wurde der Begriff des „Freiwilligen Arbeitsengagements“ von Müller und Bierhoff (1994) geprägt, der im Wesentlichen dem Konzept der „Organisational spontaneity“ entspricht (Wunderer, 2011).

Diese verschiedenen Konzepte zeigen definitorische Ähnlichkeiten mit mehr oder weniger starken Überlappungen. Der Vergleich anhand der von Brief und Motowidlo (1986) aufgestellten Dimensionen „Funktionalität versus Dysfunktionalität“ des Verhaltens, „rollen-definiertes Verhalten versus Verhalten außerhalb der Rollenbeschreibung“ sowie „Individuum versus Organisation als Nutznießer des Verhaltens“ (siehe auch McNeely & Meglino, 1994; Williams & Anderson, 1991) kann zur Differenzierung und konzeptionellen Klarheit der Konstrukte beitragen. George und Brief (1992) ergänzen dies um die Dimension „aktives versus passives Verhalten“ sowie danach, ob eine finanzielle Honorierung für dieses Verhalten möglich ist.

Das Konzept des prosozialen organisationalen Verhaltens ist nach diesen Kriterien das breiteste Konstrukt und kann als Oberbegriff der meisten Aspekte von OCB verstanden werden. Die einschlägige Forschungsliteratur findet sich jedoch nahezu vollständig unter dem Stichwort OCB, weshalb im folgenden Abschnitt das Konzept noch einmal detaillierter betrachtet werden soll.

2.1.2 Kollegiale Hilfe im Kontext verschiedener OCB-Taxonomien

Neben der Konzeptualisierung von Smith et al. (1983) sowie Organ (1988a) existiert eine Vielzahl weiterer Taxonomien von OCB. Auch wenn kritisch darauf aufmerksam gemacht werden muss, dass trotz bisherig gewonnener Erkenntnisse noch kein abschließender Konsens hinsichtlich der Konzeptualisierung der Dimensionen des OCB-Konstrukts besteht (LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000), kann festgestellt werden, dass nahezu jeder Forscher, der sich mit prosozialem organisationalem Verhalten, Organizational Citizenship Behavior oder verwandten Konstrukten beschäftigt hat, „kollegiale Hilfe“ als eine der zentralen Dimensionen hervorhebt (Podsakoff et al., 2000). Die Vielzahl unterschiedlicher Konzeptualisierungen stellt jedoch eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die Aufbereitung der bisherigen Forschungsergebnisse zu kollegialer Hilfe dar. Im Folgenden soll daher das Verständnis des Konzepts kollegialer Hilfe im Kontext der wichtigsten Taxonomien von OCB kurz vorgestellt werden.

Brief und Motowidlo (1986) beziehen sich in ihrem Verständnis des Konstrukts „assisting and helping co-workers“ auf die Ausführungen von Smith et al. (1983) und erweiterten das Konzept dahingehend, dass sich die Hilfe nicht zwangsläufig auf arbeitsbezogene Angelegenheiten beziehen muss, sondern auch eine Unterstützung bei persönlichen Themen, wie beispielsweise familiären oder emotionalen Problemen, beinhalten kann.

Moorman und Blakely (1995) beziehen sich in ihrer Definition von „interpersonal helping“ auf die Dimension *„focuses on helping coworkers in their jobs when such help was needed“* (S. 130) in der von Graham (1989) entwickelten Taxonomie. Das Konstrukt wird operationalisiert durch Formulierungen wie beispielsweise: *„hilft Kollegen bei arbeitsbezogenen Problemen“*; *„hilft neuen Mitarbeitern freiwillig bei der Eingewöhnung“*; *„passt seinen/ihren Arbeitsplan häufig an, um den Wünschen anderer Mitarbeiter nach Freistellung nachzukommen“*; *„gibt sich immer Mühe, dass sich neuere Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe willkommen fühlen“*; *„zeigt echtes Interesse und Höflichkeit gegenüber Mitarbeitern, selbst in den schwierigsten beruflichen oder persönlichen Situationen“* (S. 142, eigene Übersetzung).

Williams und Anderson (1991) differenzieren Citizenship-Verhaltensweisen, welche ein spezifisches Individuum adressieren, von solchen, die primär darauf ausgerichtet sind, der Organisation zu nützen. So bezeichnet „OCBI“ auf Individuen ausgerichtete OCB und subsumiert die Dimensionen „Altruismus“ und „Höflichkeit“. „OCBO“ bezeichnet auf Organisationen bezogenes OCB und umfasst die Dimensionen „Gewissenhaftigkeit“, „Tugendhaftigkeit“ und „Sportgeist“. Kollegiale Hilfe entspricht somit einem prototypischen Verhalten, welches in die OCBI-Kategorie fällt.

George und Brief (1992) führen in ihrem Konzept Organisational spontaneity „helping co-workers“ als eine zentrale Dimension auf. Sie beziehen sich dabei auf die von Katz (1964) beschriebenen Verhaltensweisen, die freiwillig, nicht geplant und weder durch formale Rollenbeschreibungen noch Arbeitsanforderungen abgedeckt werden und dennoch das Erreichen der Organisationsziele erleichtern. Beispielhafte freiwillige Verhaltensweisen von Einzelpersonen, um Kollegen bei der Ausführung ihrer zugewiesenen Aufgaben zu helfen, sind: „auf mögliche Fehler aufmerksam machen“, „Material teilen“ oder „jemandem zu Hilfe kommen, der mit seiner Arbeit im Rückstand ist“ (George & Brief, 1992, S. 311, eigene Übersetzung). Es handelt sich dabei um alltägliche Handlungen, die oft als selbstverständlich angesehen werden, jedoch dazu beitragen, dass scheinbar geringfügige Schwierigkeiten sich nicht zu ernsthafteren organisatorischen Problemen entwickeln.

Van Dyne et al. (1995) entwickelten eine weitere Typologie organisationalen Extra-Rollenverhaltens, in welcher Verhaltensweisen danach kontrastiert werden, ob sie eher „promotive“ (förderlich) versus „prohibitive“ (verhindernd) oder „affiliative“ (verbindend) versus „challenging“ (herausfordernd) sind. „Promotive“ Verhaltensweisen sind proaktiv, fördernd und ermutigend, während „prohibitive“ Verhaltensweisen eher schützend und vorbeugend sind. Affiliatives Citizenship-Verhalten wird insofern als verbindend betrachtet, dass es kooperativ ist, Beziehungen stärkt und sich auf andere bezieht. Herausfordernde Verhaltensweisen sind hingegen eher veränderungsorientiert, beinhalten den Einsatz für neue Ideen und Themen sowie das Anliegen, unangemessenes oder unethisches Verhalten zu stoppen. Vor dem Hintergrund dieser Taxonomie ist kollegiale Hilfe als eine prototypische Form förderlichen und verbindenden OCBs zu verstehen (Van Dyne & LePine, 1998).

Borman und Motowidlo (1993) erarbeiteten eine Taxonomie mit dem Ziel, die verschiedenen Ansätze – Organizational Citizenship Behavior, prosoziales organisationales Verhalten sowie Citizenship Performance – zu integrieren. Sie subsumierten die Konstrukte „assisting and helping co-workers“ (Brief & Motowidlo, 1986; Katz & Kahn, 1978), „altruism“ (Smith et al., 1983) in einer gemeinsamen Dimension, welche sie „helping and cooperating with others“ nannten. Organ et al. (2006) plädierten dafür, den ursprünglich unter „altruism“ subsumierten Faktor als „helping“ zu bezeichnen, da „altruism“ ein Motiv der Selbstlosigkeit hinter dem Verhalten des Akteurs suggeriert.

Tabelle 2.1 gibt zusammenfassend eine Übersicht über die Konstrukte kollegialer Hilfe, welche für die Aufbereitung des in den folgenden Kapiteln dargestellten Forschungsstands berücksichtigt wurden.

Tabelle 2.1 Konzepte kollegialer Hilfe im Kontext verschiedener Taxonomien
Quelle: eigene Darstellung

Autoren	Bezeichnung des Konstrukts, welches der „kollegialen Hilfe“ entspricht
Smith, Organ & Near (1983)	Altruism
Brief und Motowidlo (1986)	Assisting and helping co-workers
Organ (1988a, 1990)	Altruism
Williams & Anderson (1991)	OCBI
Moorman & Blakely (1995)	Interpersonal helping
George & Brief (1992)	Helping co-workers
Borman & Motowidlo (1993, 1997)	Helping and cooperating with others
Van Dyne, Cummings & McLean Parks (1995)	Affiliative and promotive OCB
Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006)	Helping

In der OCB-Literatur findet sich eine Reihe von Fragebögen zur Erfassung kollegialen Hilfeverhaltens. Die in empirischen Untersuchungen zum Einsatz kommenden Fragebögen orientieren sich meist an den von Smith et al. (1983) sowie Organ und Konovsky (1989) identifizierten Verhaltensweisen der OCB-Dimension „altruism“. Auf dieser Grundlage basiert beispielsweise die von Williams und Anderson (1991) entwickelte und aus sieben Items bestehende Skala zur Messung von OCBI. Van Dyne und LePine (1998) entwickelten ebenfalls eine aus sieben Items bestehende Skala, welche das kooperative Verhalten im Arbeitskontext misst. Die Inhalte orientieren sich ebenfalls stark an Smith et al. (1983), stellen jedoch in der Formulierung den Nutzen des Verhaltens für die Arbeitsgruppe stärker heraus. Zudem sind die Items sowohl für die Selbsteinschätzung als auch Fremdeinschätzung durch einen Kollegen und die Führungskraft konzipiert.

2.1.3 Zusammenfassende Definition „Kollegiale Hilfe“

Aufbauend auf den bisherigen Ausführungen und in Anlehnung an Mossholder et al. (2011) bezieht sich die vorliegende Arbeit auf das Konzept der „kollegialen Hilfe“ als einer zentralen Dimension verschiedener Konzeptionen prosozialen organisationalen Verhaltens, OCB sowie verwandter Konstrukte, welches sich auf Kollegen bezieht, affiliativ und förderlich ist. Damit unterscheidet es sich von Verhaltensweisen, die eher herausfordernd oder untersagt sind oder sich auf die Organisation im Allgemeinen beziehen. Gemäß dem Verständnis prosozialen organisationalen Verhaltens kann kollegiale Hilfe funktionale als auch dysfunktionale Folgen für die Organisation haben und sowohl im Rahmen des arbeitsbezogenen Rollenverhaltens als auch als Extrarollenverhalten stattfinden.

Aus diesem Verständnis heraus kann kollegiale Hilfe vielfältige Verhaltensweisen umfassen, wie die Unterstützung eines neuen Mitarbeiters beim Erlernen der Arbeit oder die Hilfe für einen überlasteten Mitarbeiter bei der Bewältigung des Arbeitsablaufs oder der Lösung eines Problems. Kollegiale Hilfe kann sowohl proaktiv als auch reaktiv sein (Grant et al., 2009; Spitzmuller & Van Dyne, 2013), wobei jedoch den meisten Hilfeakten im Arbeitskontext

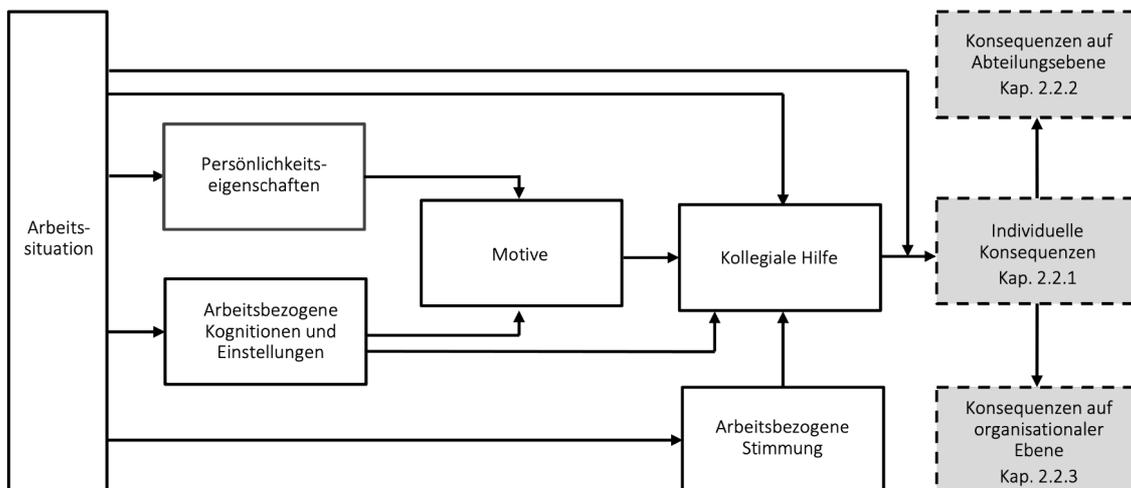
eine Bitte oder ein Ersuchen um Hilfe eines Kollegen oder anderen Organisationsmitglieds vorausgeht (Bolino & Grant, 2016). Kollegiale Hilfe kann sowohl personenbezogene als auch aufgabenbezogene Bedürfnisse umfassen (Burke, 1982; Tardy, 1994). Während personenbezogene Hilfe eher die Lösung persönlicher Probleme und emotionale Unterstützung beinhaltet, bezieht sich aufgabenbezogene Hilfe eher auf instrumentelle Unterstützung oder die Bereitstellung von Informationen (Dudley & Cortina, 2008).

Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den der kollegialen Hilfe zugrunde liegenden Motiven liegt, wird kollegiale Hilfe damit bewusst als alltagsnaher Oberbegriff verwendet und ist weiter gefasst, als es die Definitionen von „Altruism/Helping“ des Organisational Citizenship Behavior (Smith et al., 1983; Organ, 1988, 2006) vorsehen. Es erfolgt keine Differenzierung entlang der Dimensionen (z. B. funktionales versus dysfunktionales Verhalten, aktives versus passives Verhalten).

2.2 Auswirkungen kollegialen Helfens

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu den Auswirkungen kollegialen Helfens. Abbildung 2.2 veranschaulicht die inhaltliche Verortung dieses Abschnitts im Rahmenmodell kollegialen Helfens.

Abbildung 2.2 Visuelle Verortung des Kapitels 2.2 im Rahmenmodell der antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialer Hilfe



Anmerkung. Konsequenzen kollegialer Hilfe sind als Gegenstand dieses Kapitels grau hinterlegt.

Im ersten Abschnitt 2.2.1 werden ausführlich die theoretischen und empirischen Grundlagen der individuellen Konsequenzen kollegialen Hilfeverhaltens beleuchtet. Dabei werden sowohl eher positiv konnotierte Auswirkungen auf Stimmung, Leistung und Leistungsbewertung als auch eher negativ assoziierte Konsequenzen, wie Ziel- und Rollenkonflikte und Depletion, also Erschöpfungszustände, dargestellt und abschließend die Bedeutsamkeit integrativer Erklärungsansätze herausgearbeitet.

Anschließend werden die Auswirkungen kollegialen Helfens auf der Teamebene in Kapitel 2.2.2 dargestellt, mit besonderem Schwerpunkt auf dem „Vertrauen in zukünftige Unterstützung“, „Fluktuation“ und „Absentismus“ sowie „potenziell negative Effekte für den Hilfe-

empfänger und die Teamleistung“. Abschließend wird kurz auf die Konsequenzen auf der gesamtorganisationalen Ebene in Kapitel 2.2.3 eingegangen.

2.2.1 Auswirkungen auf der individuellen Ebene

Der Schwerpunkt der empirischen Forschung zu OCB liegt auf der Untersuchung der vielfältigen individuellen Konsequenzen kollegialen Helfens für den Helfenden (Nerdinger et al., 2008). Dabei wird zumeist in Querschnittstudien das Hilfeverhalten mittels Fragebögen durch den Akteur selbst oder in der Fremdeinschätzung durch Kollegen oder Vorgesetzte erfasst und mit den interessierenden arbeitsrelevanten Aspekten und Indikatoren in Verbindung gebracht.

Historisch werden mit kollegialer Hilfe eine Reihe positiver Aspekte, sowohl für den Hilfeempfänger als auch für den Helfenden selbst, assoziiert, so dass der Fokus in der Forschung häufig auf der Untersuchung dieser positiven Aspekte liegt (Bolino et al., 2013). Dieser Grundgedanke liegt auch den „Enrichment“-basierten Forschungsansätzen zugrunde, welche annehmen, dass Hilfeverhalten zu einer Aktivierung und erhöhtem Wohlbefinden durch das Gefühl erlebter Bedeutsamkeit und sozialen Einflusses (Grant & Berg, 2012) führen kann (vgl. Lin et al., 2020).

Im Gegensatz dazu stellen „Depletion“-basierte Forschungsperspektiven heraus, dass kollegiales Helfen eine durchaus ressourcenaufwendige Aktivität darstellt, welche potenziell mit den regulären Arbeitsaufgaben konfligiert und zu Überforderung und Stresserleben führen kann (vgl. Lin et al., 2020). Somit werden auch Ergebnisse hinsichtlich negativer persönlicher und beruflicher Konsequenzen dieses Verhaltens dargestellt.

2.2.1.1 Positive Stimmung und Selbsteinschätzung

Die bisherige Forschungslage zur Beziehung zwischen Stimmungslage und OCB zeigt sich komplex (Glomb et al., 2011). Zum einen wird die Bedeutung der Stimmungslage für das Auftreten von Hilfeverhalten diskutiert, zum anderen wird die Auswirkung von OCB auf die Stimmungslage des Akteurs betrachtet (Sonnentag & Grant, 2012).

Williamson und Clark (1989) zeigten in einer Reihe von experimentellen Laborstudien, dass Hilfeverhalten zu Verbesserungen der Gefühlslage des Helfenden führen kann und einen positiven Einfluss auf die Selbstbeurteilung ausübt. Zur Erklärung zogen die Autoren die Theorie der Selbstwahrnehmung von Bern (1972) heran, die postuliert, dass die Einstellung zur eigenen Person und die Selbstbeurteilung auf Beobachtungen des eigenen Verhaltens basieren. Die Erfahrung, anderen zu helfen, führt zu einem Erfolgserleben, welches sich positiv auf das eigene Kompetenzerleben auswirken (Penner et al., 2005) sowie negative Aufgaben- und Selbsteinschätzungen ausgleichen kann, indem sie die Aufmerksamkeit auf positive Ergebnisse für andere lenkt (Grant & Sonnentag, 2010).

Untersuchungen zu ehrenamtlicher Tätigkeit deuten ebenfalls darauf hin, dass „Gutes tun“ zu einer positiven Gefühlslage beiträgt (Clary & Snyder, 1991; Omoto & Snyder, 1995). Im Längsschnitt konnte ein positiver Einfluss auf verschiedene Aspekte des persönlichen Wohlbefindens (Glück, Lebenszufriedenheit, Selbstwertgefühl, Kontrollerleben und physische

Gesundheit) sowie eine Verringerung von Depression gezeigt werden (Thoits & Hewitt, 2001).

Bezogen auf Hilfeverhalten im Arbeitskontext zeigten Glomb et al. (2011) in einer dreiwöchigen Tagebuchstudie mit $N=68$ Mitarbeitern einer Technologiefirma, dass dieses in einem signifikant positiven Zusammenhang ($r=.23$) mit nachfolgender positiver Gefühlslage steht und zudem einen signifikanten Zusammenhang ($r=.27$) mit einer vorherigen negativen Gefühlslage aufweist. Kollegiales Helfen stellt damit nach Ansicht der Autoren einen möglichen Weg zur Stimmungsregulation dar, indem es die Aufmerksamkeit vom eigenen negativen affektiven Zustand ablenkt, allgemein soziale Aktivitäten unterstützt und Dankbarkeit der Kollegen zur Folge hat.

Eine über fünf Arbeitstage angelegte Feldstudie von Sonnentag und Grant (2012) mit $N=68$ Feuerwehrleuten und Rettungskräften deutet zudem darauf hin, dass erlebter prosozialer Einfluss einen positiven Effekt auf das Privatleben haben kann. Die Autoren konnten feststellen, dass auf prosoziale Erfahrungen im Arbeitskontext nicht notwendigerweise unmittelbar positive Emotionen folgen, sondern diese ihren Einfluss auch verzögert über die Reflexion der eigenen Arbeit am Ende des Arbeitstages entfalten können.

In zukünftigen Studien sollte vor allem der Frage, inwieweit Mediatoren die Beziehung zwischen Hilfeverhalten und positiven Emotionen potenziell beeinflussen, mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. So zeigt eine Tagebuchstudie von Conway et al. (2009) mit $N=80$ Mitarbeitern einen positiven Zusammenhang zwischen Hilfeverhalten, positiver Gefühlslage und nachgelagertem Hilfeverhalten vor allem bei Mitarbeitern, die niedrige Werte auf der Subskala „Altruismus“ des Persönlichkeitsfaktors „Verträglichkeit“ aufweisen. Eine Studie von Munyon et al. (2010) kam zu dem Ergebnis, dass die Beziehung zwischen OCB und Arbeitszufriedenheit einen positiven kurvilinearen Zusammenhang aufweist, welcher vom Optimismus der Mitarbeiter abhängig ist.

2.2.1.2 Aufgabenbezogene Leistung

Das Engagement in kollegiale Hilfe beansprucht Zeit, Aufmerksamkeit und Ressourcen, die nicht eigenen Arbeitsaktivitäten gewidmet oder in die Bewältigung der eigenen Arbeitsaufgaben investiert werden können (Lanaj et al., 2016). Insofern liegt die Überlegung nahe, dass kollegiales Helfen mit der Erledigung der eigenen Arbeit interferiert (Gailliot, 2010). Demgegenüber stehen die Ergebnisse der Meta-Analyse von Podsakoff et al. (2009), in welcher signifikant positive Zusammenhänge zwischen aufgabenbezogener Leistung und OCB gezeigt werden. Rubin et al. (2013) berichten einen kurvilinearen Zusammenhang zwischen OCBI und rollenbezogener Aufgabenbewältigung, welcher darauf hindeutet, dass zwar ein grundsätzlich positiver Zusammenhang zwischen OCBI und rollenbezogener Aufgabenbewältigung besteht, sich ein zu hohes Ausmaß an Hilfeverhalten jedoch negativ auf die eigene Leistung auswirken kann. Dies scheint jedoch vor allem für Mitarbeiter zuzutreffen, die über niedrig ausgeprägte Fähigkeiten hinsichtlich ihres Zeitmanagements verfügen (Rapp et al., 2013).

Eine Experimentalstudie von Barnes et al. (2008) zeigt, dass das Gewähren von Unterstützung von Kollegen in Teams, in welchen eine ungleiche Arbeitsverteilung herrscht, in einem signifikant negativen Zusammenhang ($r=-.27$) zur Bewältigung der eigenen Arbeitsaufgabe des Helfenden steht. Nach Koopman et al. (2016) steht das Engagement in Citizenship-Verhaltensweisen zudem in negativem Zusammenhang zur Wahrnehmung des Fortschritts hinsichtlich eigener Arbeitsziele während eines Arbeitstages.

2.2.1.3 Leistungsbewertung durch die Führungskraft

Ein Review empirischer Studien von Podsakoff et al. (2000) deutet darauf hin, dass kollegiale Hilfe einen bedeutenden Einflussfaktor auf Leistungsbeurteilungen durch Führungskräfte darstellt. In acht von zehn Stichproben aus Feldstudien, in denen der relative Effekt von Helping und objektiven Leistungsindikatoren auf Leistungsbewertungen durch Führungskräfte untersucht wurde, zeigten sich signifikant positive Effekte. Im Durchschnitt trägt die objektive Leistung 9.5 % und OCB 42.9 % zur Varianzaufklärung der Leistungsbewertung durch die Führungskräfte bei, wobei Helping behavior als zentrale Facette von OCB einen substanziellen Beitrag leistet. Nach Kontrolle gemeinsamer Methodenvarianz reduzierte sich der durch OCB aufgeklärte Anteil an den Leistungsbewertungen auf 19.3 %.

In fünf Stichproben, in denen der relative Effekt von OCB und subjektiven Leistungsindikatoren untersucht wurde, wurden im Mittel 12 % der Varianz der Leistungsbewertungen durch OCB erklärt. Obwohl keine Differenzierung der zugrundeliegenden OCB-Dimensionen erfolgte, ist anzunehmen, dass analog zu den Ergebnissen der objektiven Leistungsindikatoren „Helping“ auch hier einen substanziellen Beitrag leistet.

Eine spätere Meta-Analyse von Podsakoff et al. (2009) zeigt zwischen OCBI und Leistungsbewertungen eine mittlere Korrelation (korrigiert um Mess- und Stichprobenfehler) von $r=.55$ [$k=43$, $N=15\ 860$]. Die Zusammenhänge zwischen OCBI und Bonusentscheidungen liegen mit $r=.54$ [$k=11$, $N=5\ 144$] in einem ähnlichen Bereich. Die beobachteten Zusammenhänge sind damit vergleichbar mit denen zwischen rollenbezogener Aufgabenbewältigung und Leistungsbeurteilung mit $r=.52$ [$k=27$, $N=8\ 065$].

MacKenzie et al. (2018) geben einen Überblick über Experimentalstudien zu den Einflüssen von rollenbezogenem Arbeitsverhalten und OCB auf verschiedene Leistungsbewertungsindikatoren und verweisen vor allem auf signifikant positive Zusammenhänge zwischen OCB und allgemeiner Leistungsbewertung, Gehalts- und Bonusempfehlungen, Beförderungsempfehlung sowie der Standardabweichung der Leistung. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass OCB in einem positiven Zusammenhang mit wichtigen Personalentscheidungen von Führungskräften steht und dieser Effekt ungefähr genauso stark ist wie der Einfluss der Bewertung des eigentlichen rollenbezogenen Arbeitsverhaltens (Podsakoff et al., 2000). Zu den möglichen Gründen, warum OCB die Bewertung der Mitarbeiterleistung derart stark beeinflusst, werden eine Reihe vielfältiger Erklärungsansätze diskutiert (Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2000; Podsakoff et al., 2009). Organ et al. (2006) ziehen zur Erläuterung des Zusammenhangs zwischen OCB und Leistungsbewertungen durch Führungskräfte die Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960) sowie die Norm der Fairness (Blau, 1964) heran.

Das Engagement in OCB kann sich unter bestimmten situativen Rahmenbedingungen jedoch auch potenziell negativ auf die individuelle Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter und ihre langfristigen Karrierechancen auswirken (Bergeron, 2007). Eine Studie von Bergeron et al. (2013) mit $N=3\ 680$ Mitarbeitern einer Consulting-Firma konnte keinen Zusammenhang zwischen OCB und Leistungsbewertungen ($r=.01$) nachweisen und zeigt sogar signifikant negative Zusammenhänge ($r=-.17$) zwischen OCB und Gehaltserhöhung, Aufstiegschancen und Beförderung. Die Autoren zogen daraus den Schluss, dass in verhaltensorientiert geprägten Systemen der Zusammenhang zwischen OCB und Leistungsbeurteilung eher positiv ist, während in ergebnisorientiert geprägten Beurteilungssystemen eher negative Zusammenhänge zu finden sind.

Des Weiteren ist anzunehmen, dass Mitarbeiter sich durchaus bewusst sind, dass dieses über die eigentliche Rollenbeschreibung hinausgehende Verhalten des OCB in einigen Fällen nicht als freiwillig, sondern als verpflichtend wahrgenommen wird (Bolino et al., 2013). Bolino und Turnley (2005) prägten in diesem Zusammenhang den Begriff des „Escalating citizenship“ und wiesen damit auf den Umstand hin, dass OCB derart normativen Charakter annehmen kann, dass Mitarbeiter das Gefühl haben, ständig mehr leisten zu müssen, damit ihr Bemühen noch als OCB wahrgenommen wird. Zudem kann regelmäßig über einen längeren Zeitraum gezeigtes OCB dazu führen, dass dies nicht mehr als freiwillige Leistung des Mitarbeiters, sondern als Teil seiner regelmäßigen oder erwarteten Aufgaben gesehen wird (Van Dyne & Ellis, 2004). Bolino et al. (2010) bezeichnen den Umstand, wenn Mitarbeiter sich in ihrer Arbeitstätigkeit genötigt fühlen, OCB zu zeigen, auch als „Citizen pressure“.

2.2.1.4 Ziel- und Rollenkonflikte

Organ und Ryan (1995) deuteten bereits frühzeitig an, dass von OCB ausgehend nicht nur positive Konsequenzen zu erwarten seien, sondern auch mögliche negative Folgen näher untersucht werden sollten. So kann die Erwartungshaltung von Führungskräften an das OCB ihrer Mitarbeiter zu einer zusätzlichen qualitativen und quantitativen Arbeitsbelastung führen. Dadurch dass Hilfe häufig als Reaktion auf ein Hilfersuchen eines Kollegen zurückgeht (Bolino & Grant, 2016), hat es zudem einen potenziell störenden Einfluss auf die Arbeitsroutine (Lanaj et al., 2016).

Da Mitarbeitern nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen (Gabriel et al., 2018), kann der Anspruch, Kollegen zu unterstützen und gleichzeitig den eigenen Arbeitsaufgaben nachzukommen, zu Zielkonflikten und Überlastung führen (Bergeron, 2007). Koopman et al. (2016) zeigen in einer zehntägigen Tagebuchstudie, dass kollegiales Helfen durch eine Verringerung des Gefühls des Zielfortschritts hinsichtlich eigener Arbeitsaktivitäten negative Auswirkungen auf Indikatoren des subjektiven Wohlbefindens der Helfenden, wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment, haben kann.

Zudem kann OCB potenziell zu Konflikten zwischen dem Arbeits- und Privatleben beitragen. Eine Studie von Bolino und Turnley (2005) zeigt, dass durch den Partner eingeschätztes OCB auf der Dimension „individual initiative“ mit einem höheren Niveau an Rollenüberlastung, Arbeitsstress und Arbeits-Familien-Konflikten einhergeht. Letzterer Effekt ist bei Frauen stärker zu beobachten als bei Männern. Auch Halbesleben et al. (2009) zeigen in einer

Längsschnittstudie mit $N=844$ Mitarbeitern, dass die Häufigkeit von OCBI mit häufigeren Arbeits- und Familien-Konflikten einhergeht. Der Zusammenhang zwischen OCB und Arbeits-Familien-Konflikt wurde jedoch durch den Grad der Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiter moderiert.

2.2.1.5 Negative Auswirkungen auf Well-being

Rollen- und Zielkonflikte können zu einer erhöhten Arbeitsbelastung und Zeitdruck führen, welche entsprechende negative Konsequenzen auf das „Well-being“ (Wohlbefinden) der Mitarbeiter nach sich ziehen können (Koopman et al., 2016). Die Autoren stellten dabei mit Verweis auf Danna und Griffin (1999) fest, dass Well-being einen wichtigen organisationalen Indikator mit Auswirkungen auf Kosten, Produktivität, Umsatz und Gesundheit der Mitarbeiter darstelle. Lanaj et al. (2016) kamen in einer dreiwöchigen Tagebuchstudie über die Auswirkungen kollegialen Helfens zu dem Ergebnis, dass sich wiederholtes Hilfeverhalten negativ auf das eigene Wohlbefinden auswirkt und zunehmend Gefühle von Depletion, also Erschöpfungszuständen, bei den Helfenden hervorruft. Die Autoren zogen zur Erklärung das „Ego-Depletion-Modell“ (Baumeister et al., 1998) heran, nach welchem Handlungen, die Selbstkontrolle erfordern, Ressourcen verbrauchen, die dem Individuum nur in begrenztem Ausmaß zur Verfügung stehen. Mit Verweis auf Dudley und Cortina (2008) sowie Gailliot (2010) sei dies bei Hilfehandlungen der Fall, da diese Perspektivenwechsel, Emotionsregulation, Problemlösefähigkeit und Verhaltensflexibilität erfordern und Anforderungen an Perspektivübernahme und Selbstkontrolle mit sich bringen.

Auch Lin et al. (2020) stellten in einer Längsschnittstudie mit drei Messzeitpunkten an $N=375$ Mitarbeitern einen signifikanten positiven Zusammenhang ($r=.21$) zwischen selbstberichteten Hilfeverhalten zum ersten Messzeitpunkt und „Depletion“ zum zweiten Messzeitpunkt fest. Nach Koopman et al. (2016) zeigt OCB jedoch nicht zwangsläufig negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden, sondern wird durch die Ausprägung bestimmter Persönlichkeitsdispositionen mediiert.

Interessant sind in diesem Zusammenhang Befunde von Halbesleben und Bowler (2007) sowie Halbesleben und Wheeler (2011), die auf einen sich selbst verstärkenden Mechanismus zwischen emotionaler Erschöpfung und einer höheren Bereitschaft, sich in OCBI (nicht jedoch in OCBO und arbeitsbezogener Leistung) zu engagieren, hindeuten. Demnach neigen Mitarbeiter, die bereits ein hohes Ausmaß an emotionaler Erschöpfung zeigen, dazu, ihr Hilfeverhalten während desselben Arbeitstages gegenüber Kollegen sogar noch zu verstärken. Hierzu existieren jedoch auch gegenteilige Ergebnisse insofern, dass Gefühle der Erschöpfung einen eher negativen Prädiktor für Hilfeverhalten darstellen, während ein morgendliches Erholtheitsgefühl und hohe Schlafqualität positive Prädiktoren für kollegiales Helfen darstellen (Gabriel et al., 2018).

2.2.1.6 Integrative Erklärungsansätze

Unterschiedliche Forschungsströme kommen hinsichtlich der mit kollegialem Helfen assoziierten positiven und negativen Konsequenzen für den Akteur teilweise zu sich widersprechenden Ergebnissen. Ein relevantes Forschungsinteresse liegt entsprechend in

der Beantwortung der Frage nach den differenzierenden Faktoren, die einen Einfluss darauf haben, ob OCB positive oder negative Konsequenzen nach sich zieht.

Koopman et al. (2016) entwickelten ein integratives Modell auf der Basis der „Kognitiv-affektiven Persönlichkeitstheorie“ (CAPS; Mischel & Shoda, 1995) sowie der „Theorie der Ressourcenkonservierung“ (COR; Hobfoll, 1989) und arbeiteten heraus, dass die Beziehung zwischen OCB und Well-Being durch zwei Mechanismen beeinflusst wird: durch einen ressourcenerzeugenden und einen ressourcenkonsumierenden Mechanismus. Während ressourcengenerierende Ereignisse eher positive Emotionen mit sich bringen, die sich positiv auf Indikatoren des Wohlbefindens auswirken, führen ressourcenkonsumierende Ereignisse eher zu Stress, was sich negativ auf das Wohlbefinden auswirkt. Die Autoren ziehen den Schluss, dass interindividuelle Unterschiede in der Ressourceneinschätzung beeinflussen, inwieweit sich Hilfeverhalten positiv oder negativ auf das Wohlbefinden auswirken kann. Zudem postulieren sie, dass der „Regulationsfokus“ eines Individuums (Promotions- vs. Präventionsfokus-Theorie; Higgins et al., 1997) einen moderierenden Effekt zwischen OCB und dessen Konsequenzen hat. Während auf „Promotionsfokus“ orientierte Mitarbeiter (streben eher positive Ergebnisse an) Aufmerksamkeit und Belohnungen durch OCB erhoffen, sehen Mitarbeiter mit einem „Präventionsfokus“ (zielen eher auf die Vermeidung negativer Ergebnisse ab) diese eher als hinderlich für die Erreichung ihrer aufgabenbezogenen Verantwortlichkeiten. Die Ergebnisse einer ersten Längsschnittstudie von Koopman et al. (2016) mit $N=82$ Mitarbeitern über zehn Tage scheinen die These zu stützen.

Auch Gabriel et al. (2018) zeigen in ihrer Längsschnittstudie mit $N=91$ Mitarbeitern den moderierenden Effekt des Präventionsfokus auf die Beziehung von Hilfeverhalten und Depletion. Während sich kein direkter Effekt von Hilfeverhalten auf Depletion zeigt, stellt der Präventionsfokus eine moderierende Variable zwischen Hilfeverhalten und Depletion dar: Hilfeverhalten zeigt einen positiven Zusammenhang mit Depletion bei Individuen mit einem höheren (nicht jedoch niedrigeren) Präventionsfokus.

Lin et al. (2020) integrieren enrichmentorientierte und depletionorientierte Perspektiven mit den von Kahn (1990) formulierten Bedingungen für „Engagement“ bei der Arbeit: psychologische Bedeutsamkeit, psychologische Sicherheit und Verfügbarkeit psychologischer Ressourcen. Die Autoren postulieren, dass sich kollegiales Helfen im Sinne enrichmentbasierter Ansätze positiv auf die psychologische Bedeutsamkeit und psychologische Sicherheit auswirken, im Sinne depletionorientierter Ansätze jedoch auch emotionale Verausgabung zur Folge haben kann. Das Ausmaß psychologischer Bedeutsamkeit, psychologischer Sicherheit und emotionaler Erschöpfung hat wiederum einen Einfluss auf das Engagement, welches als Voraussetzung für zukünftiges Hilfeverhalten gesehen wird. Involvement stellt insofern den entscheidenden Mediator dafür dar, inwieweit sich die Konsequenzen vorangegangenen Helfens auf zukünftiges Helfen auswirken. Die Ergebnisse der Längsschnittstudie von Lin et al. (2020) mit $N=375$ Mitarbeitern sprechen für die Gültigkeit des Modells.

Integrative Erklärungsansätze werden am ehesten der Annahme gerecht, dass den Konsequenzen kollegialer Hilfe komplexe Prozesse zugrunde liegen, die zu differenzierten Ergebnissen führen. Die Untersuchung der Wirkweise stellt eine wichtige Voraussetzung für das

Verständnis dar, ob kollegiale Hilfe eher positive oder negative Konsequenzen für den Akteur nach sich zieht.

Scott et al. (2016) argumentieren zudem, dass Studien zu OCB und dessen Konsequenzen stärker die intraindividuellen Unterschiede in den Fokus rücken sollten. Im Ergebnis ihres Reviews bislang existierender Studien stellten sie fest, dass die intraindividuelle Varianz von OCBI zwischen 25 % und 88 % liegt (mit einer durchschnittlichen Varianz von 48.2 %). Sie zogen daraus das Fazit, dass dieses Verhalten deutlichen Schwankungen unterliegt und für einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn insbesondere Längsschnittuntersuchungen notwendig sind.

Gabriel et al. (2018) weisen mit Bezug auf Erweiterungen der „Ego-Depletion-Theorie“ (Baumeister et al., 1998; vgl. Kap. 2.2.1.5) darauf hin, dass Aufmerksamkeits- und Motivationsfaktoren eine medierende Rolle für das Ausmaß spielen, in welchem selbstregulierende Handlungen zu emotionaler Erschöpfung führen. Sie schließen sich der Empfehlung von Inzlicht und Schmeichel (2012) an, welche die Untersuchung weiterer individueller Charakteristika anregen – insbesondere solcher, die sich auf Aspekte der Motivation und Aufmerksamkeit beziehen.

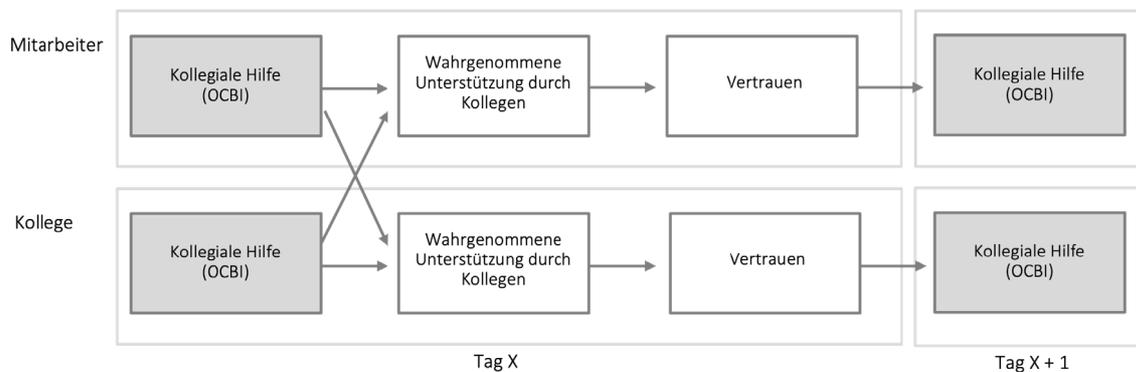
2.2.2 Konsequenzen auf der Teamebene

Da es sich bei kollegialer Hilfe um ein Verhalten in einem mindestens dyadischen Kontext handelt, soll im Folgenden ein kurzer Überblick über den Forschungsstand der Konsequenzen kollegialen Helfens auf der Teamebene gegeben werden.

2.2.2.1 Vertrauen in zukünftige kollegiale Unterstützung

Nach Bolino et al. (2015) trägt kollegiale Hilfe zu einem verbesserten sozialen Funktionieren des Teams bei. So stellen Halbesleben und Wheeler (2015) unter Bezugnahme auf die „Theorie der Ressourcenkonservierung“ (COR, Hobfoll, 1989) die Bedeutung kollegialer Hilfe für nachgelagertes Vertrauen und wahrgenommene soziale Unterstützung heraus. Der Theorie der Ressourcenkonservierung zufolge, investieren Menschen ihre vorhandenen Ressourcen strategisch zur weiteren Ressourcengewinnung. Halbesleben und Wheeler (2015) interpretieren kollegiale Hilfe als ein ressourceninvestierendes Verhalten, welches auf reziproken, sich verstärkenden „Gewinnspiralen“ eng zusammenarbeitender Kollegen beruht: Hilfe durch Kollegen zu erfahren, verstärkt das Gefühl wahrgenommener persönlicher Unterstützung und das Vertrauen, dass die Kollegen auch zukünftig Hilfe erwidern werden. Dieser Zusammenhang wird durch die wahrgenommene Reziprozität der kollegialen Beziehung moderiert: Kollegiale Hilfe ist stärker, je mehr Unterstützung durch Kollegen in der Vergangenheit erfahren wurde. Die Autoren interpretieren dies als ein Indiz dafür, dass Mitarbeiter eigene Hilfe strategisch investieren, um durch sozialen Austausch zukünftige soziale Unterstützung zu sichern. Abbildung 2.3 veranschaulicht diesen Zusammenhang grafisch.

Abbildung 2.3 Konzeptuelles Modell der reziproken Beziehung von kollegialem Helfen, wahrgenommener Unterstützung durch Kollegen und Vertrauen
 Quelle: eigene Abbildung adaptiert nach Halbesleben & Wheeler (2015)



Anmerkung. Grau unterlegte Felder stellen beobachtbares Verhalten, weiße Felder intrapsychische Prozesse dar.

Eine an fünf aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführte Studie mit $N=177$ Kollegenpaaren verschiedener Branchen unterstützt die von den Autoren formulierten Überlegungen. Eine Studie von Halbesleben und Wheeler (2011) zeigt, dass auch emotional verausgabte Mitarbeiter ihre Kollegen unterstützen und dies zudem um so stärker tun, wenn sie sich durch diese in der Vergangenheit unterstützt gefühlt haben.

Fehlende organisationale Unterstützung und die Wahrnehmung, dass Hilfeverhalten durch Teamkollegen nicht erwidert wird, kann hingegen zu „Citizenship fatigue“ führen: Mitarbeiter fühlen sich in Folge ihres Hilfeverhaltens erschöpft sowie müde und reduzieren in Folge zukünftig ihre Hilfe (Bolino et al., 2015). Gefühle von Depletion, welche durch tägliches Helfen entstanden sind, können sich zudem nicht nur negativ auf zukünftige Hilfe auswirken, sondern auch vermehrte mikropolitische Handlungen nach sich ziehen (Gabriel et al., 2018). Damit sich kollegiales Helfen positiv im Team verstärken kann, sollten daher organisationale Unterstützung und Austauschbeziehungen unter den Teammitgliedern gefördert werden.

2.2.2.2 Fluktuation und Absentismus

Da kollegiale Hilfe einen positiven Beitrag zu kollegialer Unterstützung leistet, ist zu erwarten, dass dieses Verhalten die Kohäsion zwischen den Teammitgliedern stärkt und die Wahrscheinlichkeit senkt, dass diese die Gruppe verlassen. Eine Metaanalyse von Podsakoff et al. (2009) zeigt moderate negative Zusammenhänge zwischen OCBI und Kündigungsabsichten von $r_c=-.11$ [$k=40$, $N=10\ 337$] sowie zu tatsächlicher Kündigung $r_c=-.11$ [$k=5$, $N=1\ 429$]. Auch zwischen OCBI und Absentismus finden sich moderat negative Zusammenhänge in Höhe von $r_c=-.13$ [$k=6$, $N=1\ 870$]. Geringes oder sich verringeres OCBI kann gegebenenfalls als Hinweis für Kündigungsabsichten und Mitarbeiterabwesenheiten gesehen werden (Chen et al., 1998).

2.2.2.3 Potenziell negative Auswirkungen auf Hilfeempfänger und die Teamleistung

Kollegiale Hilfe wird häufig als ein positives, hilfreiches Verhalten interpretiert, aber es wird dabei vernachlässigt, dass dieses auch Versagens-, Minderwertigkeits- und Abhängigkeitsgefühle beim Hilfeempfänger auslösen kann (Fisher et al., 1982). Anhand der Ergebnisse einer Experimentalstudie mit $N=48$ Mitarbeitern kamen Deelstra et al. (2003) zu dem Schluss, dass auch Handlungen, die entweder hilfreich sind oder als hilfreich beabsichtigt waren, negative Auswirkungen für das Selbstbewusstsein des Hilfeempfängers sowie für verschiedene Indikatoren des Wohlbefindens haben können, wenn diese Hilfe nicht gewünscht oder nicht benötigt ist. Auch Bolino et al. (2004) verweisen auf die Möglichkeit, dass kollegiale Hilfe zu Ressentiments und Konflikten unter den Mitarbeitern führen kann, weil sich Hilfeempfänger schuldig fühlen, an ihren eigenen Fähigkeiten zweifeln oder sich zur Gegenleistung verpflichtet fühlen.

Hinsichtlich der Teamleistung konnten Barnes et al. (2008) im Rahmen einer Experimentalstudie zudem zeigen, dass neben anfänglich positiven Effekten für den Hilfeempfänger kollegiale Hilfe auch negative Effekte für die Teamleistung nach sich ziehen kann. Einerseits, weil Hilfeleistende ihre eigenen Aufgaben vernachlässigen. Andererseits, da in Folge erhaltener Hilfeleistung Teammitglieder ihre Arbeitsleistung in nachfolgenden Aufgaben reduzieren – vor allem, wenn die Arbeitsbelastung durch andere Teammitglieder beobachtbar ist. Insbesondere bei relativ gleich verteilten Arbeitsaufgaben im Team wirkt sich dies nachteilig auf die Teamleistung aus. Auch Podsakoff und MacKenzie (1997) beobachteten in einer Studie mit $N=116$ Teams einer Versicherungsagentur einen negativen Effekt kollegialer Hilfe auf die objektive Leistung der Abteilung.

2.2.3 Konsequenzen auf der organisationalen Ebene

Podsakoff et al. (2000) lieferten eine Reihe konzeptioneller Gründe, aus denen heraus sich kollegiale Hilfe positiv auf die Organisation auswirkt: Zum einen entlaste sie die Führungskraft, sodass diese ihre Ressourcen anderen, produktiveren Aufgaben widmen kann. Darüber hinaus habe kollegiale Hilfe einen positiven Einfluss auf Teamgeist, -moral und -zusammenhalt, was sich positiv auf die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber auswirkt. Zudem ist anzunehmen, dass die Unterstützung von abwesenden Kollegen oder solchen mit einer hohen Arbeitslast mögliche Leistungsschwankungen innerhalb einer Abteilung ausgleicht. Hilfeverhalten gegenüber Kollegen verbessert die Qualität der Arbeit und kann Engpässe im Arbeitsablauf verhindern (Organ et al., 2006). Dabei geht es nicht um die Betrachtung eines konkreten Nutzens als direkte Wirkung der Unterstützungsleistungen – sondern meint die Vorstellung, dass eine kontinuierliche Unterstützung durch viele Mitarbeiter schließlich zu einem Nutzen für die Gesamtorganisation führt.

Diesen vielfältigen theoretischen Argumenten steht jedoch eine dürftige empirische Basis gegenüber: Insgesamt existieren nur sehr wenige empirische Studien, welche die Auswirkungen von OCB auf der Ebene der Organisation systematisch untersuchen. Eine der wenigen Studien stammt von Walz und Niehoff (1996), die in $N=30$ Schnellrestaurants die Auswirkung von OCB auf die gesamte Organisation betrachten. Auf der Basis subjektiver und objektiver Daten zur organisationalen Effizienz sowie Daten der Kundenzufriedenheit klas-

sifizierten sie Schnellrestaurants in hoch-, mittel- und niedrigperformant. Mittels Diskriminanzanalyse überprüften die Autoren, inwieweit das von Managern eingeschätzte und aggregierte OCB-Verhalten ihrer Mitarbeiter die Gruppenzugehörigkeit voraussagt. Dabei zeigten sich signifikante Zusammenhänge zwischen dem Konstrukt Hilfeverhalten, welches die miteinander hoch korrelierenden OCB-Dimensionen Altruismus, Gewissenhaftigkeit und Höflichkeit umfasst, und einer Reihe von Effektivitätskriterien (insbesondere Kundenzufriedenheit, die von Kunden wahrgenommene Servicequalität, Sauberkeit des Restaurants sowie die Effizienz der Organisation).

Podsakoff et al. (2000) kamen in einem Review von drei Studien, in welchen Zusammenhänge zwischen OCB und aggregierten objektiven Maßen der Abteilungsleistung in unterschiedlichen organisationalen Kontexten untersucht wurden, zu dem Schluss, dass kollegiale Hilfe einen signifikanten Zusammenhang mit nahezu fast jedem Leistungsindikator zeigt. So zeigte sich in einer Studie von Podsakoff et al. (1997) mit $N=40$ Teams einer Papiermühle ein positiver Zusammenhang zwischen Hilfeverhalten und der Quantität und Qualität der Produktion. Hingegen konnte kein derartig positiver Zusammenhang zwischen den OCBO-Dimensionen bürgerliche Tugenden und Sportsgeist mit diesen Indikatoren gefunden werden.

In einer späteren Meta-Analyse, in welcher keine Differenzierung der verschiedenen OCB-Dimensionen vorgenommen wurde, identifizierten Podsakoff et al. (2009) signifikante Zusammenhänge zwischen OCB und der Abteilungsleistung (operationalisiert durch Produktivität, Effizienz, Kosten) [$r_c=.43$, $N=2\ 750$, $k=33$] sowie Kundenzufriedenheit [$r_c=.23$, $N=478$, $k=8$]. Abteilungen, in denen ein höheres Ausmaß an OCB berichtet wurde, zeichneten sich durch höhere Leistung und Kundenzufriedenheit aus als jene, in denen ein geringeres Niveau herrschte. Die Autoren zogen aus den Ergebnissen zudem den Schluss, dass die Beziehung zwischen OCB und proximalen Maßen organisationaler Leistung, wie Produktivität der Abteilung und Kostenreduktion, höher ist als der Zusammenhang mit distalen Maßen, wie beispielsweise Profitabilität. Eine vergleichende Betrachtung der Ergebnisse von Längsschnitt- und Querschnittuntersuchungen stützt zudem die These, dass eine kausale Beziehung zwischen OCB und Abteilungsleistung besteht, da die korrigierte Korrelation in Längsschnittstudien ($r_c=.56$) weitaus höher ist als die, die in Querschnittstudien beobachtet wurde ($r_c=.37$).

Nielsen et al. (2009) kamen in ihrer Übersicht [$N=3\ 097$, $k=38$] zu dem Schluss, dass die Zusammenhänge zwischen OCB und Leistung auf Gruppenebene über verschiedene Stichproben kein konsistentes Bild liefern. Während sich in einer Studie in der Bankenindustrie (Naumann & Bennett, 2002) zwischen OCB und Gruppenleistung ein negativer Zusammenhang ($r=-.36$) zeigte, war dieser in einer Studie mit militärischen Einheiten (Ehrhart et al., 2006) signifikant positiv ($r=.44$). Die Autoren begründen dies mit der beträchtlichen Variation in der Methodik hinsichtlich unterschiedlicher Messungen von OCB, Quellen der Beurteilung und zugrunde gelegten Leistungsmaßen. Die Vergleichbarkeit der Studien wird zudem durch unterschiedliche Konzeptualisierungen und Operationalisierungen von OCB und Ergebnismaßen erschwert (Podsakoff et al., 2014). Die Autoren leiten daraus systematischen Untersuchungsbedarf potenzieller Mediatoren des Zusammenhangs zwischen OCB

und Leistungsindikatoren ab. Dies wäre notwendig, um die theoretischen Mechanismen zu verstehen, wie sich OCB auf organisationale Ergebnisse auswirkt. Zudem sei noch darauf aufmerksam gemacht, dass Studien bislang schwerpunktmäßig ausschließlich die Häufigkeit des Citizenship Behavior untersucht und qualitative Aspekte eher vernachlässigt haben. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Fähigkeit und Wissen der Mitarbeiter einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Zusammenhänge zwischen Hilfeverhalten und Leistungsindikatoren ausüben (Bolino et al., 2004).

Nielsen et al. (2009) machten zudem darauf aufmerksam, dass ein signifikanter Unterschied besteht, je nachdem ob für die Einschätzung des (aggregierten) OCB einer Gruppe das Verhalten einzelner Individuen oder das der Gruppe als Referenz herangezogen wird. Der Frage, auf welche Art Daten eines geringeren Analyseniveaus genutzt werden, um ein übergeordnetes Konstrukt auf einem höheren Aggregationsniveau zu bilden, sollte in zukünftigen Studien verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet werden (Podsakoff et al., 2014). Ausführliche methodische Überlegungen finden sich dazu bei Chan (1998) sowie Klein und Kozlowski (2000).

2.2.4 Zwischenfazit zu den Konsequenzen kollegialer Hilfe

Die Mehrheit empirischer Studien zu den Konsequenzen kollegialer Hilfe fokussiert auf die individuellen Auswirkungen in Bezug auf den Helfenden. Untersuchungen, die sich mit den Konsequenzen auf Abteilungsebene und mit organisationalen Auswirkungen beschäftigen, suggerieren einen mehrheitlich positiven Einfluss hinsichtlich einer Vielzahl wünschenswerter Indikatoren wie organisationale Effizienz oder Vermeidung von Kündigung und Absentismus. Daneben gibt es jedoch auch Hinweise darauf, dass kollegiales Helfen auch potenziell negative Auswirkungen auf den Hilfeempfänger beinhalten und die Leistung des Teams verschlechtern kann.

Für den Helfenden wird kollegiale Hilfe mit mehrheitlich positiver Stimmung und einer günstigen Selbsteinschätzung assoziiert und diese scheint sich positiv auf Leistungseinschätzungen durch die Führungskraft und Bonusentscheidungen auszuwirken. Die Ergebnislage ist dabei jedoch nicht konsistent, denn dieses Engagement kann auch zu Ziel- und Rollenkonflikten führen sowie eine Beeinträchtigung des Wohlbefindens und sogar Depletion nach sich ziehen. Integrative Erklärungsansätze regen die Untersuchung der Moderatorwirkung individueller Charakteristika an, um die Wirkmechanismen von Hilfeverhalten auf die unterschiedlichen Konsequenzen für den Akteur besser zu verstehen.

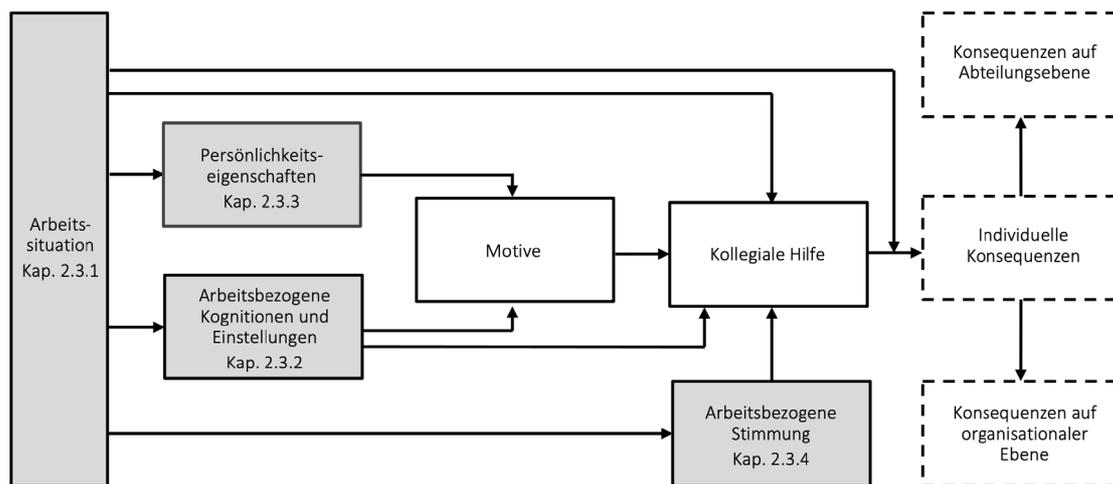
Die folgenden Abschnitte fassen den Stand der Forschung zu den antezedenten Bedingungen kollegialer Hilfe zusammen und legen dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die Darstellung individueller Charakteristika.

2.3 Antezedente Bedingungen kollegialer Hilfe

Die Suche nach den antezedenten Bedingungen von OCB hat über die letzten Dekaden eine beträchtliche Anzahl empirischer Studien angeregt. Im Fokus der Forschung stehen dabei vor allem individuelle Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. Gewissenhaftigkeit und Extraversion), arbeitsbezogene Einstellungen (z. B. Arbeitszufrieden-

heit, Commitment und Gerechtigkeitswahrnehmungen), führungsbezogene Faktoren (z. B. transformationales und transaktionales Führungsverhalten sowie Leader-Member-Exchange), Merkmale der Arbeitsaufgabe (z. B. Aufgabenfeedback und Aufgabeninterdependenz) sowie Charakteristika des Teams (z. B. Gruppennormen und Unterstützung) und organisationale Faktoren (z. B. Grad der organisationalen Formalisierung) (Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2000). In diesem Kapitel wird ein Überblick über die wichtigsten Befunde in diesen Bereichen gegeben, veranschaulicht in Abbildung 2.4.

Abbildung 2.4 Visuelle Verortung des Kapitels 2.3 im Rahmenmodell der antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialen Helfens



Anmerkung. Antezedente Bedingungen kollegialer Hilfe, die in diesem Kapitel behandelt werden, sind grau hinterlegt.

2.3.1 Charakteristika der Arbeitssituation

Im folgenden Abschnitt werden Forschungsergebnisse zu den Merkmalen der Arbeitssituation, insbesondere der Arbeitsgestaltung, Arbeitsgruppe, Führung und des organisatorischen Kontexts, vorgestellt, die als auslösende, aufrechterhaltende oder hemmende Faktoren auf OCB diskutiert werden. Wie in den vergangenen Abschnitten konzentriert sich die Darstellung der Forschungsergebnisse auf die Altruismus-Dimension von OCB, welche dem kollegialen Helfen entspricht.

2.3.1.1 Arbeitsaufgabe

Farh et al. (1990) argumentierten, dass zentrale Charakteristika der Arbeitsaufgaben wie Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Rückmeldung, Bedeutsamkeit der Tätigkeit und Autonomie (Hackman & Oldham, 1975) nicht nur einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, sondern ebenfalls auf OCB haben. In ihrer Studie mit $N=195$ Mitarbeitern des taiwanesischen Kommunikationsministeriums zeigten sie, dass diese Aufgabencharakteristika zu einer zusätzlichen signifikanten Aufklärung der Varianz der Altruismus-Dimension von OCB beitrugen.

Eine Metaanalyse von Podsakoff et al. (1996) identifizierte positive Zusammenhänge zwischen aufgabenbezogenem Feedback und der Altruismus-Dimension von OCB [$r=.18$, $k=7$,

$N=2\,456$] sowie zwischen intrinsisch befriedigenden Arbeitsaufgaben und Altruismus [$r=.27$, $k=8$, $N=2\,651$]. Negative Zusammenhänge zeigten sich hingegen zwischen Aufgabenroutine und Altruismus ($r=-.25$, $k=8$, $N=2\,651$).

Morgeson und Humphrey (2006) argumentierten für die verstärkte Berücksichtigung sozialer Aspekte in Theorie und Forschung zur Arbeitsgestaltung durch die Integration fünf sozialer Merkmale der Tätigkeit: soziale Unterstützung, Interaktion außerhalb der Organisation, Rückmeldung durch andere sowie initiierte und rezipierte Interdependenz der Arbeitsaufgaben. Grant (2007) stellte darauf die These auf, dass eine um soziale Aspekte angereicherte, „relationale Arbeitsgestaltung“ (in welcher z. B. Mitarbeitern Kontaktmöglichkeiten mit den Nutznießern ihrer Tätigkeit ermöglicht werden), Mitarbeiter motivieren kann, dass diese mehr Zeit und Energie in ihre vorgeschriebenen und freiwilligen Arbeitsaktivitäten investieren. Inwieweit sich dies auf kollegiales Helfen auswirkt, bleibt in zukünftigen Studien zu untersuchen.

2.3.1.2 Charakteristika der Arbeitsgruppe

Als wichtige Einflussfaktoren sind Gruppenkohäsion, Unterstützung innerhalb der Arbeitsgruppe, Gruppennormen und Anreize identifiziert worden. Gruppenkohäsion, definiert als das Ausmaß wechselseitig positiver Gefühle der Gruppenmitglieder (Sader, 2002), führt nach Organ et al. (2006) dazu, dass Gruppenmitglieder zufriedener mit ihren Kollegen sind und ihnen vertrauen, sodass sie vermutlich eher dazu bereit sind, ihnen zu helfen, wenn dieses notwendig wird. Die Ergebnisse der Metaanalyse von Podsakoff et al. (1996) stützen diese Annahme [$r=.19$, $k=8$, $N=2\,651$].

Deckop et al. (2003) formulierten basierend auf austauschtheoretischen Überlegungen und unter Bezugnahme auf die Reziprozitätsnorm von Gouldner (1960) die These, dass das Ausmaß, in welchem Mitarbeiter Hilfe von ihren Teamkollegen erfahren, einen wichtigen Prädiktor für kollegiales Helfens darstellt. In ihrer Studie mit $N=157$ Mitarbeiter-Führungskräfte-Dyaden zeigte sich ein signifikant positiver Zusammenhang ($r=.30$) zwischen der Einschätzung, Hilfe von Teamkollegen zu erhalten, und ihnen gegenüber Hilfeverhalten zu zeigen. Auch nach Einbezug von Kontrollvariablen (organisationale Gerechtigkeit, organisationales Commitment, intrinsische Aufgabencharakteristika, Autonomieunterstützung durch die Führungskraft) erklärt Unterstützung durch die Teammitglieder einen signifikanten Anteil der Varianz im Hilfeverhalten – und stellt damit eine potenziell wichtige Quelle für kollegiales Helfen dar. Bommer et al. (2003) analysierten in einer Studie mit $N=566$ Mitarbeitern aus 56 Arbeitsgruppen den Zusammenhang zwischen OCB auf Gruppenebene und dem der einzelnen Gruppenmitglieder. Es zeigten sich signifikant positive Zusammenhänge zwischen dem durch Kollegen gezeigten OCB und dem zukünftigem OCB einzelner Mitarbeiter, sowohl in der Einschätzung durch die Führungskraft ($\beta=.49$, $p<.001$) als auch in der Einschätzung durch die Gruppenmitglieder ($\beta=.11$, $p<.05$). Da es sich bei beiden Studien um Querschnittstudien handelt, sollte ein Ziel zukünftiger Forschung darin bestehen, diese Mechanismen in Längsschnittstudien zu untersuchen, um die angenommene Kausalität der beobachteten Zusammenhänge bestätigen zu können.

Grant und Berg (2012) machten auf den Einfluss von kollektiven Normen und Belohnungen auf kooperatives Verhalten aufmerksam. Sie verwiesen auf eine Reihe von Befunden aus Laborexperimenten, welche zeigten, dass die Bereitstellung kollektiver Anreize im Vergleich zu individuellen Anreizen, beispielsweise durch Gruppen- statt Einzelbelohnungen, kooperative Verhaltensweisen unter den Gruppenteilnehmern verstärkt, wie den Austausch von Informationen, Vertrauen und Perspektivenübernahme.

2.3.1.3 Führung

Hinsichtlich der Mitarbeiterführung wurden in erster Linie verschiedene Formen transaktionalen und transformationalen Führungsverhaltens sowie Führungsverhalten im Kontext von Leader-Member-Exchange (LMX) untersucht (Podsakoff et al., 2000).

Kontingente Belohnung, eine zentrale Komponente transaktionalen Führungsverhaltens (vgl. Bass & Avolio, 1990), zeigte in einer Studie von Podsakoff et al. (1990) einen signifikant positiven Einfluss auf die Altruismus-Dimension des OCB-Verhaltens ($\beta_{standard}=.15$). Dieses Ergebnis ist konsistent mit der Meta-Analyse von Podsakoff et al. (2000) [$r=.26$, $k=7$, $N=2\ 351$]. Zwischen Leader-Member-Exchange (LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995) – bezogen auf die dyadische Interaktionsbeziehung zwischen der Führungskraft und ihrem Mitarbeiter der „In-group“, die diesen darin bestärkt, OCB zu zeigen – und der Altruismus-Dimension von OCB findet sich in der Meta-Analyse von Podsakoff et al. (2000) ein signifikanter positiver Zusammenhang [$r=.36$, $N=4\ 502$].

Auch zwischen den Kerndimensionen transformationaler Führung (Vermittlung einer Vision, Vorbildfunktion der Führungskraft, intellektuelle Stimulierung und hohe Leistungserwartungen; vgl. Bass 1990) und der Altruismus-Dimension von OCB zeigte sich in der Meta-Analyse ein signifikant positiver Zusammenhang [$r=.26$, $k=4$, $N=3\ 053$] (Podsakoff et al., 2000). Diesen positiven Effekt transformationaler Führung erklären Grant und Berg (2012) mit Bezug auf Conger et al. (2000) damit, dass sich transformational führende Führungskräfte als Vorbilder für das Wohl der Organisation einsetzen und ein stärkeres Gefühl der kollektiven Identität unter den Mitarbeitern schaffen. Die kollektive Identität wiederum bewirkt, dass Mitarbeiter die Interessen der Organisation über ihre eigenen Interessen stellen, sie steigert die prosoziale Motivation und das Bedürfnis, sich gegenseitig zu helfen. Möglicherweise erfolgt der Einfluss transformationaler Führung auf OCB nicht direkt, sondern wird indirekt durch Vertrauen der Mitarbeiter vermittelt (Podsakoff et al., 1990; Zhu & Akhtar, 2014).

Negativ auf die Altruismus-Dimension von OCB scheinen sich sowohl räumliche Distanz zur Führungskraft [$r=-.14$, $k=19$, $N=6\ 715$] als auch eine enge Überwachung des Arbeitsverhaltens durch die Führungskraft auszuwirken [$r=-.09$, $N=213$] (Niehoff & Moorman, 1993).

2.3.1.4 Organisationaler Kontext

Die Theorie der organisationalen Unterstützung (Rhoades & Eisenberger, 2002) postuliert, dass Mitarbeiter Überzeugungen dazu entwickeln, inwieweit ihre Organisation sie wertschätzt und sich um ihr Wohlergehen sorgt. Diese Überzeugungen basieren auf der

Bereitschaft der Organisation, den Mitarbeitern die notwendige Unterstützung für die Durchführung ihrer Tätigkeit zu geben, erhöhte Arbeitsanstrengungen anzuerkennen und während durch Stress geprägte Zeiten für sie zu sorgen (Organ et al., 2006). Die Meta-Analyse von Podsakoff et al. (2000) zeigte einen signifikant positiven Zusammenhang [$r=.31$, $k=4$, $N=894$] zwischen wahrgenommener organisationaler Unterstützung und der Altruismus-Dimension von OCB.

„Organisationale Formalisierung“, verstanden als das Ausmaß, in welchem durch die Organisation klar definierte Regeln und Verfahrensweisen für verschiedene Eventualitäten festgelegt werden, und „organisationale Inflexibilität“, also das Ausmaß, in welchem die Organisation auf die Einhaltung dieser Regeln besteht (Hall, 1991), werden als zwei organisationale Charakteristika gesehen, die aufgrund angenommener unterschiedlicher Mechanismen einen verstärkenden oder vermindernden Einfluss auf kollegiales Helfen haben können (Organ et al., 2006). Die Meta-Analyse von Podsakoff et al. (2000) zeigte weder direkte Zusammenhänge zwischen der Altruismus-Dimension von OCB und organisationaler Formalisierung [$r=-.04$, $k=8$, $N=2\ 651$] noch zu organisationaler Inflexibilität [$r=-.01$, $k=7$, $N=2\ 456$]. Eine Re-Analyse von Organ et al. (2006) weist jedoch auf signifikant positive indirekte Effekte zwischen organisationaler Formalisierung und Inflexibilität und der Altruismus-Dimension von OCB, mediiert über das Vertrauen in die Führungskraft und Arbeitszufriedenheit, hin.

Weiterhin stellt räumliche Distanz zwischen dem Mitarbeiter und anderen Organisationsmitgliedern einen Faktor dar, der die Möglichkeiten beeinflusst, kollegiale Hilfe zu zeigen Organ et al. (2006). Die Meta-Analyse von Podsakoff et al. (1996) zeigte einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen räumlicher Distanz und der Altruismus-Dimension von OCB [$r=-.14$, $k=19$, $N=6\ 715$].

2.3.2 Arbeitsbezogene Einstellungen

Als „Einstellung“ wird eine Bewertung verstanden, welche auf kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Informationen beruht (Maio & Haddock, 2009). Neben „Arbeitszufriedenheit“, als der wahrscheinlich am meisten untersuchten arbeitsbezogenen Einstellung, stellen „Fairness“, „Commitment“ sowie „Unterstützung durch die Führungskraft“ weitere häufig untersuchte antezedente Bedingungen von OCB dar (Organ & Ryan, 1995).

Die Annahme, dass arbeitsbezogene Einstellungen einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung ausüben, geht bereits auf die Anfänge der Organisationsforschung zurück und hat eine Vielzahl empirischer Studien angeregt, deren Ergebnisse jedoch nur wenig Bestätigung für diese intuitiv eingängige These liefern. Befunde einer Meta-Analyse von Iaffaldano & Muchinsky (1985) sprechen für eher insgesamt geringe positive Zusammenhänge zwischen verschiedenen Indikatoren der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung [$r=.15$, $k=74$, $N=12$]. Zur Erklärung dieser Befunde differenzierte Organ (1977, 1988b) Arbeitsleistung in die Aspekte „Produktivität“ (rollenbezogenes Verhalten) und „Extra-Rollenverhalten“ (wie Kooperation, Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten sowie Einhaltung von Vorschriften). Vor dem Hintergrund austauschtheoretischer Überlegungen (Blau, 1964) formulierten Organ et al. (2006) die These, dass Arbeitszufriedenheit und arbeitsbezogene Einstel-

lungen einen höheren Beitrag zur Varianzaufklärung dieser informellen „Extra-Rollen“-Verhaltensweisen im Vergleich zu spezifischen, rollenbezogenen Produktivitätsindikatoren leisten. Zum einen unterliegt die Produktivität eines Mitarbeiters insofern situationalen Beschränkungen, als dass eine gewisse Arbeitsleistung in der Regel eine entscheidende Voraussetzung für die Beschäftigung des Mitarbeiters darstellt. Zum anderen spielen für eine produktive Arbeitsleistung nicht nur die Einstellung, sondern auch Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters eine Rolle (Organ et al., 2006).

2.3.2.1 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit wird in der Regel als Einstellung definiert und umfasst die emotionale Reaktion gegenüber verschiedenen Aspekten der Arbeit (Six & Felfe, 2004). Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Messinstrumente, die das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit zum Gegenstand haben. Diese erfassen entweder die globale Zufriedenheit oder differenzieren wie der „Arbeits-Beschreibungs-Bogen“ (ABB; Neuberger & Allerbeck, 1978) verschiedene Aspekte der Arbeitstätigkeit, wie die Zufriedenheit mit der Bezahlung, mit dem Vorgesetzten, den Kollegen oder den Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung. Studien zur Arbeitszufriedenheit zeigen, dass bei einer differenzierten Erhebung diese Aspekte deutlich positiv miteinander korrelieren, sodass häufig die Summe der spezifischen Zufriedenheit oder ein Maß für die „Gesamtzufriedenheit“ verwendet wird (Organ et al., 2006). Fragebögen zur Messung der Arbeitszufriedenheit erfassen stärker die kognitive Komponente, weniger die affektiven Aspekte der Arbeitszufriedenheit (Organ & Near, 1985).

Organ (1977) postulierte, dass Arbeitszufriedenheit zu einem höheren Ausmaß des „Extra-Rollenverhaltens“ der Mitarbeiter beitragen würde. Er begründet dies damit, dass Extra-Rollenverhalten im Vergleich zur Arbeitsleistung stärker der persönlichen Kontrolle der Mitarbeiter unterliege. Die Meta-Analyse von Organ und Ryan (1995) zeigte signifikant positive Zusammenhänge zwischen globaler Arbeitszufriedenheit und der Altruismus-Dimension von OCB in Studien, denen ausschließlich Fremdeinschätzungen von OCB zugrunde gelegt wurden [$r=.26$, $k=22$, $N=5\ 549$]. Damit stützen die Ergebnisse die These, dass Arbeitszufriedenheit einen besseren Prädiktor für OCB als für rollenbezogenes Arbeitsverhalten darstellt (Organ et al., 2006).

2.3.2.2 Fairness

Moorman (1991) stellte die These auf, dass die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und OCB über die wahrgenommene Fairness am Arbeitsplatz vermittelt wird. Der Grund liegt nach ihm darin, dass die verwendeten Fragebögen zur Messung der Arbeitszufriedenheit häufig Aspekte der Fairness am Arbeitsplatz beinhalten. Auch Organ et al. (2006) machten darauf aufmerksam, dass zwischen selbstberichteter Arbeitszufriedenheit und Indikatoren von Fairness auffallend hohe Korrelationen (zwischen $r=.60$ und $.80$) zu beobachten sind. In der Tat zeigte sich in der Studie von Moorman (1991) kein signifikanter Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und OCB, wenn Arbeitszufriedenheit und wahrgenommene Fairness getrennt voneinander erfasst werden.

Nach Konovsky und Organ (1996) liegt die plausibelste theoretische Erklärung der Beziehung zwischen Fairness und OCB darin, dass die Wahrnehmung von Fairness im Arbeitskontext Vertrauen schafft, welches den sozialen Austausch anregt. Dieser wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit von OCB. Auch Organ (1988a) argumentierte, dass Mitarbeiter, die ihre Arbeitssituation als soziale Austauschbeziehung betrachten, mit höherer Wahrscheinlichkeit OCB zeigen, wenn sie sich fair durch die Organisation behandelt fühlen.

Als zwei grundsätzliche Dimensionen werden „distributive“ und „prozedurale“ Fairness voneinander unterschieden (Moorman, 1991). Distributive Fairness (Verteilungsgerechtigkeit) bedeutet, dass ein Ergebnis als fair eingeschätzt wird, wenn das Verhältnis des eigenen Inputs (z. B. hinsichtlich des Bildungsniveaus, der Anstrengung und Leistung) zum eigenen Output (z. B. Bezahlung) in etwa dem vergleichbarer Bezugspersonen entspricht (vgl. auch Equity-Modell von Adams, 1965). Prozedurale Fairness (Verfahrensgerechtigkeit) bezieht sich auf die Fairness des Entscheidungsverfahrens. Interaktionelle Gerechtigkeit stellt eine Erweiterung prozeduraler Fairness dar und bezieht sich auf den zwischenmenschlichen Aspekt organisationaler Praktiken, insbesondere inwieweit die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern von Höflichkeit, Ehrlichkeit und Respekt gekennzeichnet ist (Moorman, 1991). Auch die Ergebnisse der Studie von Dittrich und Carrell (1979) stützen die angenommene Beziehung zwischen wahrgenommener Fairness am Arbeitsplatz sowie Lohngerechtigkeit (als Indikator für distributive Fairness) und OCB. Dabei scheint vor allem interaktionelle Gerechtigkeit einen Prädiktor für die Altruismus-Dimension von OCB darzustellen. Zu distributiver und prozeduraler Fairness fanden sich hingegen keine Zusammenhänge (Moorman, 1991).

In einer Studie von Organ und Konovsky (1989) mit $N=369$ Mitarbeitern aus zwei Organisationen zeigten sich signifikant positive Zusammenhänge ($r=.57$) zwischen allgemeinen arbeitsbezogenen Kognitionen und Lohngerechtigkeit. Die hierarchische Regressionsanalyse spezifizierte jedoch, dass ausschließlich Lohngerechtigkeit einen signifikanten Prädiktor für durch die Führungskraft eingeschätzten Altruismus darstellt. Eine spätere Studie von Konovsky und Organ (1996) mit $N=402$ Mitarbeitern eines Krankenhauses kam basierend auf Nützlichkeits- und Regressionsanalysen zu den Erkenntnissen, dass ein kombinierter Indikator der Fairness und Zufriedenheit mit der Führungskraft kollegiales Helfen in arbeitsbezogenen Interaktionen am stärksten vorhersagt. Auch die Meta-Analyse von Organ und Ryan (1995) zeigte eine positive korrigierte Korrelation zwischen Fairness (gemessen mit Maßen allgemeiner Fairness) und der Altruismus-Dimension von OCB ($r=.24$, $k=20$, $N=3\ 313$).

2.3.2.3 Commitment

„Organisationales Commitment“ stellt ein weiteres Konstrukt arbeitsbezogener Einstellungen dar, welches als relevante Determinante für OCB untersucht wurde (Scholl, 1981). Unter „Commitment“ werden verschiedene Ansätze subsumiert, im Allgemeinen versteht man darunter jedoch den Zustand der psychologischen Verbundenheit des Mitarbeiters zu seiner Organisation (O'Reilly & Chatman, 1986) oder auch die Stärke der Identifikation mit und des Engagements einer Person in einer Organisation (Mowday et al., 1982). So zeigten

Mitarbeiter, die eine langfristige Perspektive mit der Organisation verbinden, häufiger OCB als Mitarbeiter, die einen baldigen Wechsel in Erwägung ziehen (Joireman et al., 2006), und Zeitarbeiter weniger OCB als Angestellte (Van Dyne & Ang, 1998).

Häufig wird organisationales Commitment in eine (i) affektive, eine (ii) normative und eine (iii) kalkulative Komponente differenziert (Weller, 2003). Affektives Commitment spiegelt dabei eine emotionale Verpflichtung und Identifikation mit dem Unternehmen wider. Normatives Commitment bezeichnet eine moralische Verpflichtung, dem Unternehmen treu bleiben zu müssen. Kalkulatives Commitment hingegen beruht auf der rationalen Einschätzung, dass die Kosten zu hoch sind, das Unternehmen zu verlassen. Die Meta-Analyse von Organ und Ryan (1995) zeigte einen positiven Zusammenhang zwischen Commitment und der Altruismus-Dimension von OCB [$r=.25$, $k=11$, $N=2\ 648$]. Bei einer differenzierten Betrachtung wird deutlich, dass insbesondere affektives Commitment für die Altruismus-Dimension von OCB einen geeigneten Prädiktor darstellt [$r=.23$, $k=5$, $N=1\ 071$], nicht jedoch normatives Commitment [$r=.01$, $k=4$, $N=754$].

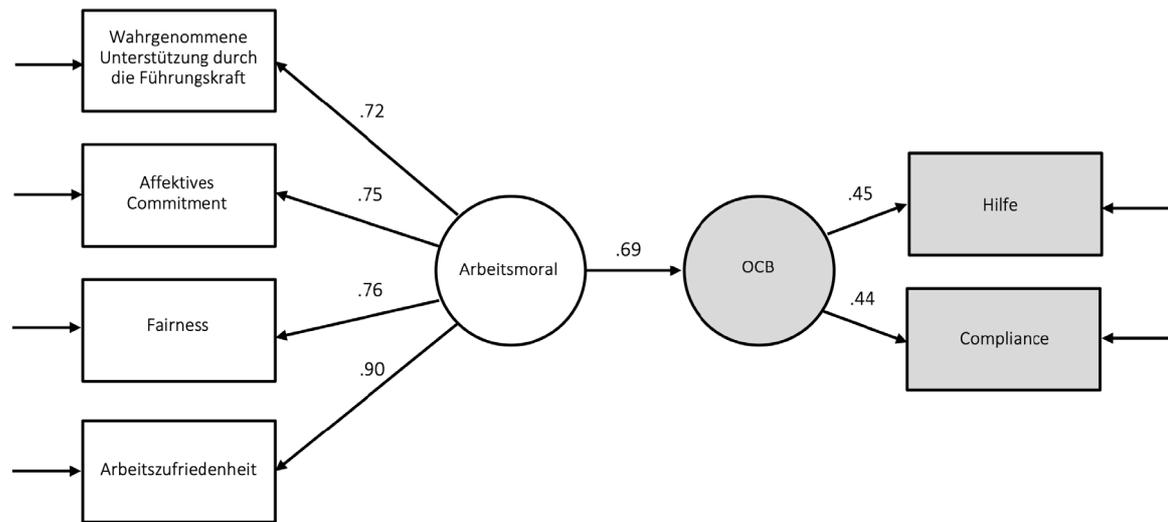
2.3.2.4 Unterstützung durch die Führungskraft

Im Kontext arbeitsbezogener Einstellungen wird als ein weiterer wichtiger Einflussfaktor auf OCB die wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft angeführt. Organ und Ryan (1995) berichteten in ihrer Meta-Analyse eine signifikante positive Korrelation zwischen Unterstützung durch die Führungskraft und der Altruismus-Dimension von OCB [$r=.32$, $k=8$, $N=3\ 062$]. In Studien, in denen ausschließlich Fremdeinschätzungen des OCB einbezogen wurden, ist der Zusammenhang etwas geringer, jedoch immer noch substantiell [$r=.27$, $k=6$, $N=2\ 562$]. Die in einer späteren Meta-Analyse von Podsakoff et al. (2000) gefundenen Zusammenhänge erreichten eine ähnliche Höhe [$r=.26$, $k=12$, $N=5\ 704$].

2.3.2.5 Arbeitsmoral

Theoretische und empirische Arbeiten stellen heraus, dass zwischen den Konstrukten „Arbeitszufriedenheit“, „Fairness“, „Commitment“ und „wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft“ theoretische Überlappungen und hohe korrelative Zusammenhänge zwischen $r=.60$ und $.80$ bestehen (O'Reilly & Chatman, 1986; Williams & Anderson, 1991). Daher regte Organ (1997) an, diese als Indikatoren eines latenten Konstrukts höherer Ebene anzusehen, welches er als „Morale“ bezeichnete, was man mit „Arbeitsmoral“ übersetzen könnte. Ergebnisse eines Strukturgleichungsmodells deuten darauf hin, dass dieser Faktor „Arbeitsmoral“ in hohem Ausmaß dazu geeignet ist, OCB zu erklären (Organ et al., 2006). Abbildung 2.5 veranschaulicht den Grundgedanken des Modells.

Abbildung 2.5 Modell der Beziehungen zwischen Messungen arbeitsbezogener Einstellungen und OCB sowie deren Integration in einen gemeinsamen Faktor „Arbeitsmoral“
 Quelle: eigene Abbildung nach Organ (1997)



Anmerkung. Grau unterlegte Felder stellen beobachtbares Verhalten, weiße Felder intrapsychische Prozesse dar. Latente Konstrukte höherer Ebene sind in runden Feldern dargestellt, Messungen in viereckigen Feldern.

Auch Konovsky und Organ (1996) kamen zu den Erkenntnissen, dass ein kombinierter Indikator von „Fairness“ und „Zufriedenheit mit der Führungskraft“ kollegiales Helfen in arbeitsbezogenen Interaktionen am stärksten vorhersagt.

2.3.3 Individuelle Persönlichkeitseigenschaften

Frühe Studien fokussierten auf die Identifizierung relevanter Persönlichkeitseigenschaften zur Erklärung von OCB. Dabei werden Persönlichkeitseigenschaften als Konstrukte verstanden, welche „*stabile Beziehungen zwischen den Situationen und den Reaktionen einer Person*“ erzeugen (Asendorpf, 1996, S. 35). Sie lenken Gedanken, Gefühle und Handlungen und helfen zu verstehen, warum Menschen ein bestimmtes Verhalten zeigen (McCrae & Costa, 1995).

Empirische Studien deuten darauf hin, dass Unterschiede in Persönlichkeitseigenschaften im Vergleich zur Arbeitserfahrung einen besseren Prädiktor für OCB darstellen, während Arbeitserfahrung besser für die Vorhersage rollenbezogener Arbeitsleistung geeignet ist (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Dabei wurden sowohl sehr „breite“ Persönlichkeitskonzepte wie die Faktorenmodelle der Big Five (McCrae & Costa, 1987) und HEXACO (Lee & Ashton, 2004), als auch „enge“ Konzepte, die sich auf spezifische kognitive, motivationale oder Verhaltensaspekte beziehen, untersucht.

2.3.3.1 Faktorenmodelle der Persönlichkeit

Zur Beschreibung der Struktur der Persönlichkeit auf einer globalen Ebene hat das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit („Big Five“) eine lange Tradition in der Persönlichkeitspsychologischen Forschung (vgl. Allport & Odbert, 1936). Als Taxonomie zur Klassifizierung von Persönlichkeitsmerkmalen beinhaltet dieses die Persönlichkeitsfaktoren

„Verträglichkeit“, „Gewissenhaftigkeit“, „Extraversion“, „Neurotizismus“ und „Offenheit für Erfahrungen“ (Digman, 1990). Diese fünf Faktoren verfügen über eine hohe Robustheit und sind relativ unabhängig von Maßen der kognitiven Leistungsfähigkeit (McCrae & Costa, 1987). Die gebräuchlichste Messung der Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften erfolgt über Variationen des NEO-Messinstruments von Costa und McCrae (1992) (Kline et al., 2019). Als Alternative zu diesem Fünf-Faktoren-Modell argumentieren Ashton und Lee (2007) für ein sechsdimensionales Modell der Persönlichkeitsstruktur. Zusätzlich zu den Faktoren Emotionalität, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen, die eine hohe inhaltliche Ähnlichkeit mit den entsprechenden Skalen der Big Five aufweisen, enthält dieses sogenannte HEXACO-Modell den sechsten Faktor „Ehrlichkeit/Umgänglichkeit“. Insbesondere die Faktoren Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit des Big-Five-Persönlichkeitsmodells sowie der Faktor Ehrlichkeit/Umgänglichkeit des HEXACO-Modells werden als zentrale personenbezogene Einflussfaktoren prosozialen Verhaltens gesehen (Graziano & Eisenberg, 1997).

Der Persönlichkeitsfaktor „Verträglichkeit“ impliziert eine positive Orientierung auf andere Personen und drückt sich in höheren Ausprägungen in den Eigenschaften Höflichkeit, Flexibilität, Vertrauen, Bescheidenheit, Gutmütigkeit und Toleranz aus (Barrick & Mount, 1991). Personen mit hohen Ausprägungen in Verträglichkeit sind eher bereit, mit anderen zu kooperieren (Buss, 1991) sowie anderen Empathie und Vertrauen entgegenzubringen (Nettle, 2006) und haben nach Organ et al. (2006) die Veranlagung, gut über Kunden, Mitarbeiter und Kollegen zu denken. Da sie nach Ashton und Lee (2001) dem Wohlergehen anderer einen intrinsischen Wert beimessen, haben sie eine geringere Hemmschwelle, sich prosozial zu verhalten (Ilies et al., 2006). Verträglichkeit stellt einen guten Prädiktor für eine Reihe prosozialer Verhaltensweisen und Tendenzen dar (Habashi et al., 2016), wie beispielsweise Freiwilligenengagement (Rushton, 1984) und Hilfeverhalten (Borman et al., 2001; Graziano & Tobin, 2010). Konzeptionell kann daher die Annahme abgeleitet werden, dass Verträglichkeit ebenfalls geeignet ist, kollegiales Hilfeverhalten vorherzusagen.

Organ und Ryan (1995) untersuchten in ihrer Meta-Analyse den Zusammenhang zwischen dem Faktor Verträglichkeit und der OCB-Dimension Altruismus, welche prosoziale Verhaltensweisen subsumiert, die darauf abzielen, andere zu unterstützen (z. B. bei Abwesenheit oder hohem Workload). Es zeigte sich ein geringer, jedoch signifikanter Zusammenhang [$r=.13$, $k=6$, $N=916$]. Auch im Laborsetting konnten signifikante Zusammenhänge zwischen Verträglichkeit und beobachtbaren kooperativen Verhaltensweisen nachgewiesen werden ($r=.18$) (LePine & Van Dyne, 2001). Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass der Effekt nicht nur auf gemeinsame Methodenvarianz zurückzuführen ist.

Der Persönlichkeitsfaktor „Gewissenhaftigkeit“ reflektiert Zuverlässigkeit und Genauigkeit. Menschen mit einer hohen Ausprägung in Gewissenhaftigkeit sind sorgfältig, gründlich, verantwortungsbewusst, organisiert und planvoll. Zusätzlich zu diesen Merkmalen werden häufig auch volitionale Variablen wie Fleiß, Leistungsorientierung und Ausdauer unter diesem Faktor subsumiert (Barrick & Mount, 1991). Gewissenhaftigkeit hat sich als ein zentraler Prädiktor für die Beteiligung an OCB erwiesen (Borman et al., 2001). Die Meta-Analyse von Organ und Ryan (1995) zeigte Zusammenhänge zwischen Gewissenhaftigkeit und der Alt-

ruismus-Dimension von OCB [$r=.22$, $k=11$, $N=2\,172$]. Dieser Zusammenhang war jedoch weitaus geringer ($r=.04$), wenn ausschließlich Studien betrachtet wurden, denen eine Fremdeinschätzung des Hilfeverhaltens zugrunde lag [$k=7$, $N=1\,231$]. In der bereits berichteten Laborstudie (LePine & Van Dyne, 2001) zeigten sich jedoch wiederum signifikante Zusammenhänge ($r=.17$) zwischen Gewissenhaftigkeit und kooperativem Verhalten.

Aufgrund theoretischer Überlegungen (Grant & Berg, 2012) und der Ergebnisse empirischer Studien (Podsakoff et al., 2000) scheint Verträglichkeit insgesamt einen stärkeren Prädiktor für kollegiales Hilfeverhalten darzustellen als Gewissenhaftigkeit. Letztere ist hingegen stärker mit nicht-personenorientierten Formen des OCB, wie Pünktlichkeit, sorgfältigem Umgang mit Ressourcen und geringen Fehlzeiten assoziiert. Für eine derartige Einschätzung sind jedoch weitere Studien notwendig, die zum einen gezielt diese Form des OCB untersuchen und verschiedene Quellen zur Beurteilung des Verhaltens heranziehen. Angemerkt sei auch, dass diese beiden Persönlichkeitsmerkmale miteinander signifikant korrelieren (LePine & Van Dyne, 2001) und daher die Betrachtung der Interaktion ebenfalls einen Mehrwert zur Erklärung beitragen kann.

Wertag und Bratko (2019) untersuchten den Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften der dunklen Triade (Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie) und fanden einen negativen Zusammenhang zwischen Machiavellismus, Psychopathie und selbstberichteten prosozialen Tendenzen und verhaltensbezogenen Indikatoren für prosoziales Verhalten.

2.3.3.2 Positive und negative Affektivität

Positive und negative Affektivität sind zwei Stimmungsdispositionen, welche individuelle Unterschiede in der Emotionalität und im Selbstkonzept widerspiegeln (Watson & Tellegen, 1985). „Positive Affektivität“ ist eine Disposition, die ein positives emotionales Erleben begünstigt. Personen mit hohen Ausprägungen in positiver Affektivität zeichnen sich durch Enthusiasmus, ein hohes Energieniveau, geistige Wachheit, Interesse, Freude und Entschlossenheit aus. Positive Affektivität umfasst ein allgemeines Gefühl des Wohlbefindens, der Kompetenz sowie eines effektiven zwischenmenschlichen Engagements (Watson et al., 1988). Innerhalb des Big-Five-Modells wird der Persönlichkeitsfaktor Extraversion, welcher die Eigenschaften Kontaktfreudigkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Gesprächigkeit und Aktivität beinhaltet, als effektiver Indikator für positive Affektivität angesehen (Barrick et al., 2001). Organ et al. (2006) erklärten dies damit, dass extravertierte Menschen stärker auf soziale Reize ansprechen und über einen größeren Kreis an Kontakten verfügen, so dass sie mehr Gelegenheit haben, Hilfe zu leisten, und daraus auch eine gewisse Befriedigung ziehen. Die Meta-Analyse von Organ und Ryan (1995) zeigte geringe positive Zusammenhänge zwischen positiver Affektivität und Hilfeverhalten [$r=.15$, $k=7$, $N=1\,021$]. Unter ausschließlicher Berücksichtigung von Studien, die auf Fremdbeurteilung des Hilfeverhaltens beruhen, war dieser Zusammenhang jedoch weitaus geringer [$r=.08$, $k=5$, $N=869$]. Eine Laborstudie von LePine und Van Dyne (2001) mit $N=276$ Studierenden zeigte wiederum signifikante Zusammenhänge zwischen Extraversion und kooperativem Verhalten ($r=.14$).

Im Gegensatz zu positiver Affektivität neigen Personen mit hohen Werten in „negativer Affektivität“ dazu, verzweifelt und verärgert zu sein und ein negatives Selbstbild zu haben. Obwohl negative Affektivität verschiedene Aspekte, wie negative Stimmung und Kognitionen und ein geringes Selbstwertgefühl beinhaltet, handelt es sich dennoch um eine einheitliche Dimension (Watson & Clark, 1984). Innerhalb des Big Five-Modells kann als Indikator für negative Affektivität der Faktor Neurotizismus herangezogen werden, der die Eigenschaften Ängstlichkeit, Depression, Wut, Verlegenheit, Besorgnis und Verunsicherung subsumiert (Barrick et al., 2001). Nach Organ et al. (2006) neigen emotional instabile Personen dazu, mit ihren eigenen Problemen beschäftigt zu sein und daher vermutlich nicht die psychischen Kapazitäten zu haben, sich um die Probleme anderer zu kümmern. Daher ist ihr Hilfeverhalten geringer ausgeprägt als bei Mitarbeitern mit hoher emotional stabiler Ausprägung. In der Meta-Analyse von Organ und Ryan (1995) zeigte sich jedoch nur ein sehr geringer negativer Zusammenhang zwischen negativer Affektivität und Hilfeverhalten [$r = -.06$, $k = 6$; $N = 1201$].

Borman et al. (2001) berichten auf der Basis weiterer Studien, die ausschließlich auf Fremdeinschätzung des Hilfeverhaltens beruhen, eine mittlere unkorrigierte Korrelation zwischen negativer Affektivität und OCB von $r = -.14$. Dies entspricht in etwa dem gefundenen Zusammenhang von $r = -.12$ zwischen Neurotizismus und kooperativem Verhalten im Rahmen einer Laborstudie (LePine & Van Dyne, 2001).

In diesem Zusammenhang sei auf den Einwand von Organ et al. (2006) verwiesen, dass Persönlichkeitsmerkmale sich weniger in der Häufigkeit und Effektivität des Hilfeverhaltens ausdrücken würden, sondern eher die Art und Weise und die Motive beeinflussen, aus denen heraus das Hilfeverhalten gezeigt wird. Krebs und Van Hesteren (1992) kamen mit Bezug auf Staub (1974) zu dem Schluss, dass die alleinige Betrachtung von Persönlichkeitsmaßen nicht erlaubt, Hilfeverhalten konsistent vorauszusagen.

2.3.3.3 Prosoziale Persönlichkeit

Eine Reihe von Autoren (Oliner & Oliner, 1988; Penner et al., 1995; Rushton et al., 1981) geht über die Untersuchung einzelner Persönlichkeitseigenschaften hinaus und sieht Kombinationen von Persönlichkeitsmerkmalen als valideren Prädiktor für prosoziales Verhalten an. Die Bezeichnung „Prosoziale Persönlichkeit“ bezieht sich auf die Vorstellung, dass eine *„hohe Ausprägung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale dazu führt, dass die individuelle Hilfsbereitschaft über unterschiedliche Situationen hinweg gefördert wird“* (Bierhoff, 2010, S. 60). Längsschnittstudien scheinen diese These zu stützen, da aggregierte Maße selbstberichteten prosozialen Verhaltens von der frühen Kindheit bis zumindest in das mittlere Erwachsenenalter eine intraindividuelle Stabilität aufwiesen (Eisenberg et al., 2002).

Staub (1974) extrahierte auf der Basis validierter Persönlichkeitstests einen Faktor, der mit prosozialen Persönlichkeitsmerkmalen assoziiert ist und sich durch hohe Ausprägungen in Verantwortlichkeit, Hilfsbereitschaft, Gleichstellung und niedrigen Ausprägungen in Machiavelismus, bequemes Leben und Ehrgeiz auszeichnet. Dieser Faktor korrelierte zwischen $r = .40$ und $.50$ mit Hilfeverhalten über verschiedene Situationen hinweg. Rushton et al. (1981) vertreten die These, dass eine breit angelegte Eigenschaft des *Altruismus* existiert und diese

durch die Selbstbeschreibung aggregierter Maße prosozialer Handlungen erfasst werden kann. Sie prägten den Begriff der „altruistischen Persönlichkeit“ und entwickelten die aus 20 verhaltensbezogenen Items bestehende „Self-Report Altruism Scale“ (z. B. einem Unbekannten den Weg erklären, Geld wechseln). Im Mittel korrelieren die Ergebnisse signifikant positiv ($r=.20$) mit Fremdbeschreibungen von Altruismus, Verhaltensindikationen in konkreten Situationen sowie einer Reihe von Persönlichkeitstests, welche moralisches Urteilsvermögen, Fürsorge, Sensibilität, soziale Verantwortung, Einfühlungsvermögen und prosoziale Werte messen.

Penner et al. (1995) entwickelten das Konzept der „Prosozialen Persönlichkeit“ und identifizierten im Rahmen der Entwicklung der „Prosocial Personality Battery“ (PSB) die zwei relevanten Faktoren der Prosozialen Persönlichkeit: „Auf andere ausgerichtete Empathie“ (als allgemeine Tendenz, prosoziale Gedanken und Gefühle zu zeigen) sowie „Hilfsbereitschaft“ (die Neigung, sich in prosozialen Handlungen zu engagieren). Diese Faktorenstruktur zeigte sich über eine Reihe von Stichproben stabil. Beide Faktoren korrelierten signifikant positiv mit selbstberichtetem OCB, auch nachdem soziale Erwünschtheit kontrolliert wurde. Diese Ergebnisse konnten jedoch nicht für die Beurteilung durch die Vorgesetzten repliziert werden (Penner et al., 1997). Borman et al. (2001) kamen nach einem Review verschiedener Studien zu dem Schluss, dass der Faktor Auf andere ausgerichtete Empathie einen stärkeren Prädiktor für kollegiales Hilfeverhalten darstellt als der Faktor Hilfsbereitschaft. Auch Conway et al. (2009) zeigten in einer mehrtägigen Tagebuchstudie, dass der Faktor Auf andere ausgerichtete Empathie kollegiales Helfen vorhersagt.

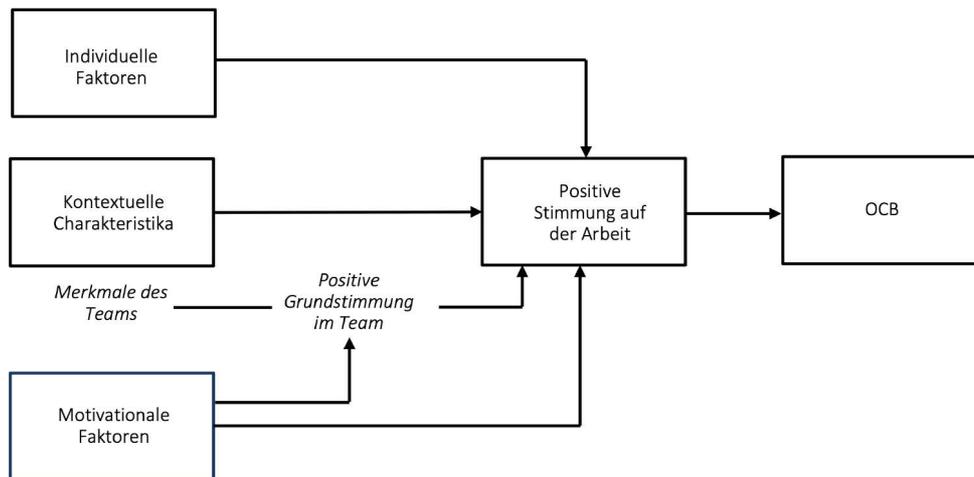
2.3.4 Stimmung

Ein weiterer Einflussfaktor auf OCB ist die Stimmung des Akteurs. „Stimmung“ kann je nach Perspektive sowohl als Persönlichkeitsvariable („trait“) als auch als vorübergehender Zustand („state“) verstanden werden (George, 1991). Der „Trait“-Ansatz bezieht sich auf stabile interindividuelle Unterschiede hinsichtlich der allgemein erlebten Stimmung und wird repräsentiert durch die bereits in Kap. 2.3.3.2 erläuterten Konstrukte der positiven und negativen Affektivität. Der „State“-Ansatz hingegen versteht Stimmung als eine instabile Emotion, die sich täglich ändern kann.

George (1991) bezieht sich auf Ergebnisse sozialpsychologischer Experimente und postuliert, dass eine positive Stimmung (verstanden als „state“) die Wahrscheinlichkeit prosozialen Verhaltens, wie beispielsweise des Helfens, steigert. Gute Stimmung fördere die Wahrnehmung stimmungskongruenter Informationen und veranlasse Menschen, anderen Menschen gegenüber positive Gefühle zu entwickeln. In einer Studie mit $N=221$ Verkäufern zeigte sich tatsächlich ein positiver signifikanter Zusammenhang ($r=.24$) zwischen positiver Stimmung und kollegialem Helfen (George, 1991). Positive Stimmung bildet ebenso eine zentrale Komponente in dem von George und Brief (1992) entwickelten „Modell Organisationaler Spontaneität“. In diesem tragen individuelle Faktoren (z. B. affektive Disposition als „trait“), kontextuelle Charakteristika (z. B. Arbeitsumgebung), motivationale Faktoren (z. B. Belohnungen, internalisierte Werte) sowie die positive Stimmung der Arbeitsgruppe zu individueller

positiver Stimmung bei, welche ihrerseits als direkter Vorläufer organisationaler Spontaneität gesehen wird. Abbildung 2.6 zeigt diese Zusammenhänge schematisch.

Abbildung 2.6 Vereinfachtes Modell organisationaler Spontaneität
Quelle: eigene Abbildung nach George & Brief (1992)



Anmerkung. Kursive gesetzte Begriffe stehen für Modellkomponenten, die nicht immer zur Anwendung kommen.

Dem gegenüber steht eine Reihe von Erklärungsansätzen, die einen Zusammenhang zwischen schlechter Stimmung und Hilfeverhalten begründen. Die Ergebnisse einer Meta-Analyse (Carlson & Miller, 1987) von insgesamt 85 Zusammenhängen zwischen negativer Stimmung und Hilfeverhalten deuten darauf hin, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen schlechter Stimmung und Hilfsbereitschaft zu existieren scheint (mittlere Effektgröße $d = .23$, $k = 44$). Der Zusammenhang scheint zudem kein direkter zu sein, sondern wird vermutlich eher durch Merkmale erklärt, die mit dem Erleben negativer Stimmung einhergehen (wie z. B. dem Ausmaß, in dem man die Verantwortung für die Stimmung übernimmt, dem Grad der objektiven Selbstwahrnehmung oder inwieweit man die Aufmerksamkeit auf die Probleme der anderen richtet). Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse zeigten, dass diese Moderatorvariablen für fast die Hälfte der Varianzaufklärung der Effektstärke verantwortlich sind (adjusted $R^2 = .47$) (Carlson & Miller, 1987).

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse einer dreiwöchigen Tagebuchstudie von Glomb et al. (2011) mit $N = 68$ Mitarbeitern einer Technologiefirma, nach denen sich zwischen kollegialem Hilfeverhalten und vorangegangener negativer Gefühlslage des Helfenden ein positiver signifikanter Zusammenhang ($r = .27$) zeigte. Zwischen vorausgehendem Hilfeverhalten und nachfolgender positiver Gefühlslage war wiederum ein signifikant positiver Zusammenhang ($r = .23$) beobachtbar. Die Autoren begründeten diesen Effekt mit Bezug auf Taylor (1991) damit, dass aus negativen Gefühlszuständen heraus häufig soziale Handlungen initiiert werden. Hilfeleistungen stellen nach Carlson und Miller (1987) einen möglichen Weg zur Stimmungsregulation dar, indem es beispielsweise zu Dankbarkeit der Kollegen führt oder auch die Aufmerksamkeit vom eigenen affektiven Zustand ablenkt.

Hierbei scheinen jedoch differenzielle Unterschiede eine Rolle zu spielen. Eine Tagebuchstudie von Conway et al. (2009) zeigte, dass ein positiver Affekt in einem positiven Zusammenhang mit späterem Helfen stand – allerdings nur bei Personen mit geringen Ausprägungen hinsichtlich der Altruismus-Facette des Persönlichkeitsmerkmals Verträglichkeit. Hilfeverhalten zeigte ebenso einen positiven Einfluss auf eine positive Stimmungslage, auch wiederum nur bei Personen mit geringen Ausprägungen in Altruismus. Auch Befunde von Ilies et al. (2006) deuten darauf hin, dass die Persönlichkeitsfaktoren Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit als moderierende Faktoren zwischen Stimmung und OCB wirken.

Abschließend sei auf den kritischen Einwand aufmerksam gemacht, dass Stimmung für OCB eine eher untergeordnete Rolle spielen könnte. Der Zusammenhang zwischen Stimmung und OCB könnte vielmehr durch die Konfundierung mit arbeitsbezogenen Einstellungen und wahrgenommener Fairness (insbesondere hinsichtlich der Bezahlung) vermittelt sein (McNeely & Meglino, 1994). Auch Wright und Sablinski (2008) argumentieren mit Verweis auf Organ (1977, 1988) sowie Organ & Konovsky (1989), dass der Einfluss der Stimmung mit Merkmalen prozeduraler Fairness vermischt sein könnte. Die Autoren verwiesen jedoch auch auf Laborstudien, welche Hinweise darauf lieferten, dass sowohl die Stimmung als auch prozedurale Fairness einen Einfluss auf die Bereitschaft, OCB zu zeigen, zu haben scheinen.

2.3.5 Zwischenfazit zu antezedenten Bedingungen kollegialen Helfens: Arbeitssituation, arbeitsbezogene Einstellungen, Persönlichkeitseigenschaften und Stimmung

In diesem ersten Abschnitt wurden theoretische Erklärungen und empirische Befunde zu Merkmalen der Arbeitssituation, der Persönlichkeit, arbeitsbezogenen Einstellungen und der Stimmung als antezedente Bedingungen kollegialen Helfens vorgestellt. Hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften scheinen Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und positive Affektivität die stärksten Effekte auf die Altruismus-Dimension von OCB zu haben (Podsakoff et al., 2000), der Zusammenhang scheint allerdings zumindest zum Teil durch gemeinsame Methodenvarianz bedingt (Organ & Ryan, 1995). Persönlichkeitsmaße allein stellen jedoch keinen guten Prädiktor für die Voraussage kollegialen Hilfeverhalten dar. Die Betrachtung von Merkmalskombinationen (z. B. prosoziale Persönlichkeitsstruktur) scheint die Vorhersagekraft ein wenig zu erhöhen.

Etwas stärker scheint der Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Einstellungen (wie Arbeitszufriedenheit, Fairness, organisationales Commitment) und Hilfeverhalten auszufallen (Organ & Ryan, 1995). Organ et al. (2006) argumentierten, dass die Wirkung der Persönlichkeitsmerkmale eher indirekter Natur ist, indem diese zu bestimmten arbeitsbezogenen Einstellungen prädisponieren. Arbeitsbezogene Einstellungen und Kognitionen können mindestens zum Teil dispositioneller Natur sein (Konovsky & Organ, 1996). Beispielsweise wird positive Affektivität als dispositionelles Merkmal für Arbeitszufriedenheit gesehen (Staw et al., 1986 in Organ, 1994).

Wie das Rahmenmodell für OCB grafisch veranschaulicht, handelt es sich um eine Vielfalt von Einflussfaktoren, die auf OCB wirken und untereinander ein komplexes Zusammenspiel aufweisen. Die in den Studien untersuchten Konstrukte zeigen starke Abhängigkeiten und

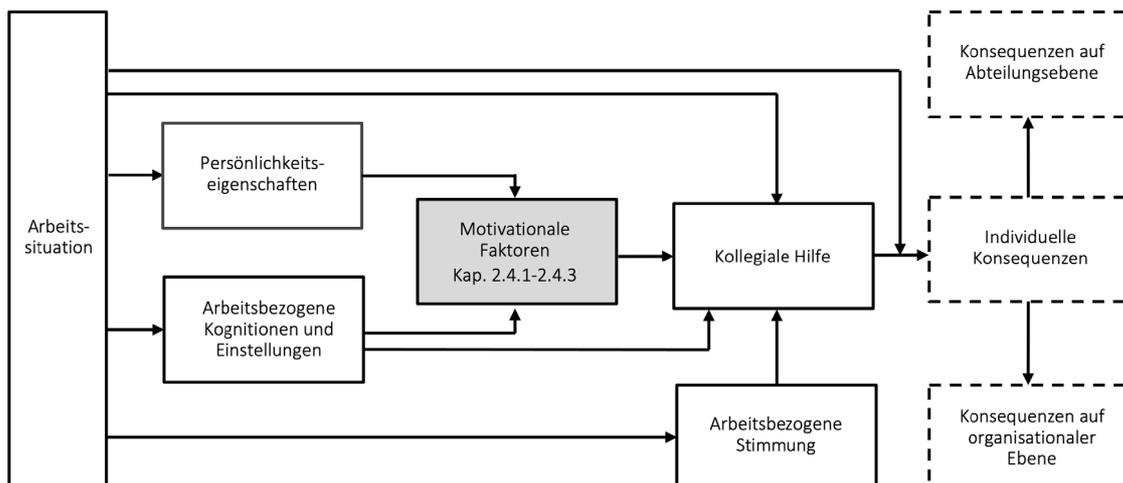
konzeptionelle Überlappungen (Rhoades & Eisenberger, 2002) und korrelieren zum Teil stark miteinander (Organ et al., 2006).

Zudem üben situative Aspekte am Arbeitsplatz einen Einfluss auf arbeitsbezogene Einstellungen und Kognitionen aus. Mit anderen Worten: Personen, die dispositionell zur Unzufriedenheit neigen, können unter förderlichen Rahmenbedingungen Arbeitszufriedenheit zeigen, während Personen, die eher zu Zufriedenheit neigen, durch ungünstige Rahmenbedingungen Unzufriedenheit entwickeln können. Dabei kann es sinnvoll sein, Situationen hinsichtlich der Stärke ihres normativen Charakters zu differenzieren (Organ et al., 2006): Während in „starken“ Situationen Anreize, Druck oder Drohungen zu Beschränkungen in der Verhaltensauswahl führen, finden sich in „schwachen“ Situationen weniger starke Erwartungen oder Anreize, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten (Caspi & Bem, 1990; Weiss & Adler, 1990). Organ et al. (2006) argumentieren mit Verweis auf (Mischel, 1973, 1977), dass der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen und arbeitsbezogenen Einstellungen auf Hilfeverhalten sich eher in „schwachen“ als in „starken“ Situationen widerspiegeln wird. Für die Vermittlung von Persönlichkeitsmerkmalen und arbeitsbezogenen Einstellungen auf kollegiales Helfen spielen daher motivationale Faktoren eine entscheidende Rolle und stellen einen vielversprechenden Ansatz zur Komplexitätsreduktion der antezedenten Bedingungen kollegialen Helfens dar. Im folgenden Kapitel wird daher der Fokus auf Werte, Normen und Motive als Bedingungen für kollegiales Helfen gelegt.

2.4 Motivationale Faktoren: Werte, Normen und Motive

Im folgenden Kapitel werden motivationale Faktoren eingeführt und deren Einfluss auf Verhalten herausgearbeitet. Ziel dieses Kapitels ist es, zunächst einen allgemeinen Überblick über begriffliche Grundlagen und die verschiedenen relevanten Konzepte zu schaffen, die als motivationale Faktoren kollegialen Helfens in Betracht kommen. Das Kapitel legt damit die Basis für das Kernthema dieser Arbeit, wie Abbildung 2.7 zeigt.

Abbildung 2.7 Visuelle Verortung des Kapitels 2.3 im Rahmenmodell der antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialen Helfens



Anmerkung. Motivationale Faktoren kollegialer Hilfe, die in diesem Kapitel behandelt werden, sind grau hinterlegt.

Der folgende Abschnitt 2.4.1 beginnt mit einer ausführlichen Einführung verschiedener Theorien zu Werten und Werthaltungen. Werte spielen eine wichtige Rolle für das Verständnis des Verhaltens von Organisationsmitgliedern (McNeely & Meglino, 1994), da sie einen Einblick in die bewusste Intention hinter eigenen Handlungen bieten und Ausdruck des Glaubens sind, wie andere Menschen sich verhalten sollten (Meglino & Ravlin, 1998). Kapitel 2.4.2 fokussiert auf persönliche und soziale Normen, denen eine wesentliche Rolle in der Umsetzung von Werten in Verhalten zukommt. Kapitel 2.4.3 widmet sich anschließend den Motiven mit einer Begriffsdefinition, Erläuterung des Konzepts und der Abgrenzung zu Werten und Normen. Aufbauend auf die in diesem Kapitel erarbeiteten Begrifflichkeiten und Konzepte werden dann im folgenden Kapitel 2.5 spezifische Motivkonzepte von Hilfeverhalten betrachtet.

2.4.1 Werte

Rohan (2000) merkt an, dass in der Literatur keine konsensfähige Definition von Werten und Werthaltungen existiere. Scholz (2014) findet für das von den meisten Autoren verwendete zugrunde liegende Verständnis folgende Formulierung: *„Werte sind kognitive Präferenzstrukturen, die als Entscheidungsregeln fungieren und so das Verhalten steuern“* (S. 21). Aus persönlichkeitspsychologischer Perspektive werden sie ebenfalls als individuelle Besonderheiten in der Bewertung wünschenswerter Ziele und Handlungsdispositionen verstanden, das heißt, sie dienen als Standards, an denen eigenes und fremdes Verhalten gemessen wird (Asendorpf, 1996). Werte stellen somit eine allgemeine Orientierung für das Handeln dar. Nach Schwartz (2010) sind sie handlungs- und situationsübergreifend wirksam und bilden ein relativ stabiles Prioritätensystem. Hoch priorisierte Werte sind zentral für das Selbstkonzept. Werte motivieren zum Handeln in Bezug auf wünschenswerte Ziele: So führen Handlungen, die die eigenen Werte scheinbar befriedigen, zu positiven affektiven Reaktionen, während Handlungen, die eigene Werte scheinbar gefährden, zu negativen affektiven Reaktionen führen.

Nach Gebert (2002) können Werte auf der kollektiven und auf der individuellen Ebene erfasst werden: Daber habe sich der Begriff „Wert“ vorrangig zur Bezeichnung von Präferenzen innerhalb einer Gesellschaft etabliert, während für Individuen eher der „Wertorientierung“ verwendet wird. Im Folgenden wird zunächst das Modell universaler Grundwerte von Schwartz (1992, 2010) vorgestellt. Dann wird auf das Konzept von Individualismus versus Kollektivismus eingegangen. Im Anschluss folgt die ausführliche Darstellung der Theorie der sozialen Wertorientierung (SVO), welche ein zentrales Konzept für die Erklärung interindividueller Besonderheiten in sozialen Entscheidungsprozessen darstellt (Liebrand & McClintock, 1988).

2.4.1.1 Universale Werte

Schwartz (2010) entwickelte eine Theorie der zehn universellen Werte, welche in den allgemeinen Bedürfnissen der menschlichen Existenz begründet sind. Werte motivieren das Handeln dahingehend, dass Handlungen als attraktiv eingeschätzt werden, wenn sie das Erreichen von Zielen verfolgen, denen der Mensch einen hohen Wert beimisst. Nach

Schwartz können grundsätzlich alle Werte eine Relevanz für prosoziales Verhalten haben, am stärksten würden jedoch die Werte „Universalismus“ (bezieht sich auf das Wohlergehen aller), „Benevolence“ (hat das Wohlergehen von nahestehenden Personen zum Ziel), „Konformität“ (Unterdrückung von Handlungen, die gegen soziale Erwartungen oder Normen verstoßen), „Sicherheit“ (zielt auf Schutz, Harmonie und Stabilität ab) und „Macht“ (Bedürfnis nach Dominanz und Kontrolle) prosoziales Verhalten beeinflussen. Die Werte Universalismus, Benevolence und Konformität fördern nach Schwartz (2010) kooperatives und unterstützendes soziales Verhalten. Die Gründe sind jedoch unterschiedlich: Während den Werten Universalismus und Benevolence die Besorgnis um andere zugrunde liegt, zielt Konformität darauf ab, negative Folgen für die eigene Person zu verhindern. Die Werte Sicherheit und Macht hingegen stehen prosozialem Verhalten eher entgegen. Der Wert Sicherheit fokussiert auf die Aufrechterhaltung einer stabilen, sicheren Umgebung und verhindert prosoziale Handlungen, die möglicherweise risikobehaftet sind. Der Wert Macht betont das Selbstinteresse und zielt auf den eigenen kompetitiven Vorteil ab. Damit wird selbstbezogenes Verhalten gerechtfertigt, welches auf Kosten anderer geht.

Es existieren kaum empirische Studien, die den Zusammenhang zwischen universalen Werten und kollegialem Helfen untersuchen. Grant (2007) verweist auf Ergebnisse von Huseman et al. (1987), die darauf hindeuten, dass Mitarbeiter mit hohen Ausprägungen in Benevolence-Werten dazu tendieren, bereitwillig mehr zu geben, als sie von anderen erhalten.

2.4.1.2 Individualismus versus Kollektivismus

Nach Parsons und Shils (1951) stellt „Selbst“-Orientierung versus „Kollektivismus“-Orientierung eine wesentliche Dimension dar, welche das menschliche Handeln bestimmt. Danach lässt sich differenzieren, ob Individuen eher auf ihre eigenen Interessen und die Erreichung eigener Ziele orientiert sind (Individualismus, Selbstverwirklichung) oder auf die des Kollektivs und des sozialen Systems (Kollektivismus).

Auf der gesellschaftlichen Ebene stellt das eindimensionale Konstrukt Individualismus versus Kollektivismus eine zentrale Dimension in der vergleichenden Kulturforschung dar (Hofstede, 1980) und beschreibt den Kontext unterschiedlicher Kulturen. Während individualistische Kulturen vor allem in westlich-liberalen Volkswirtschaften (z. B. den USA und Europa) vorherrschen, überwiegen in ehemals planwirtschaftlichen Volkswirtschaften (z. B. China) kollektivistische Kulturen. Moorman und Blakely (1995) konnten in einer Untersuchung mit $N=155$ Mitarbeitern eines Finanzdienstleistungsunternehmens zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen der Individualismus-Kollektivismus-Dimension und der Wahrscheinlichkeit gibt, sich in OCB zu engagieren. So zeigten sich signifikante Beziehungen zwischen kollektivistischen Werten und interpersonalem Helfen ($r=.23$) sowie zwischen kollektivistischen Normen und interpersonalem Helfen ($r=.21$), welche auch nach Kontrolle des gemeinsamen Methodenfaktors und prozeduraler Gerechtigkeit bestehen blieben.

2.4.1.3 Soziale Wertorientierung

Die soziale Wertorientierung (Social Value Orientation, SVO) bildet ein grundlegendes Erklärungskonzept in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften (Murphy & Ackermann,

2014). Sie bezieht sich auf die allgemeine Bereitschaft einer Person zu kooperativem Verhalten in einer sozialen Situation, die durch hohe Interdependenz gekennzeichnet ist (Messick & McClintock, 1968), und beschreibt die interindividuellen Unterschiede von Menschen hinsichtlich ihrer Präferenz für unterschiedliche Verteilungen von Ressourcen für sich selbst und andere (McClintock, 1988). Eine Reihe ähnlicher Konzepte findet sich auch unter den Stichworten „soziale Präferenzen“ sowie „soziale Motive“.

Dem Konzept der sozialen Wertorientierung wird im Rahmen dieser Arbeit ein hoher Stellenwert beigemessen, da Entscheidungen für oder gegen die Durchführung kollegialer Hilfe in einem Umfeld stattfinden, in welchem diese mit verschiedenen Auswirkungen für den Helfenden als auch für den Hilfeempfänger verbunden sind. So kann es negative Konsequenzen für den Helfenden nach sich ziehen, wenn dieser Zeit und Ressourcen für einen Kollegen aufwendet, die er in diesem Moment nicht für die Verrichtung seiner eigentlichen Arbeitsaufgaben einsetzen kann. Aber auch die Verweigerung einer Hilfeleistung bleibt möglicherweise nicht folgenlos: Der Hilfebedürftige kann verärgert oder enttäuscht reagieren, der Hilfeverweigerer hat ein schlechtes Gewissen oder ein suboptimales Gesamtergebnis wirkt sich negativ auf das gesamte Team aus – um nur einige Beispiele zu nennen. Die Ergebnisse beider Akteure hinsichtlich möglicher Kosten und Nutzen in einer Situation kollegialer Hilfe sind also nicht unabhängig voneinander. Wenn während einer Entscheidungssituation nicht nur die eigenen Ergebnisse, sondern grundsätzlich auch die eines anderen betrachtet werden, handelt es sich um eine soziale Entscheidungssituation, in welcher soziale Motive deutlich werden. Soziale Motive drücken sich in sozialen Werthaltungen aus (MacCrimmon & Messick, 1976). Damit findet kollegiale Hilfe in einer sozialen Entscheidungssituation statt, die grundsätzlich von sozialen Werthaltungen beeinflusst ist.

Die soziale Wertorientierung wurde vor allem im Kontext experimenteller Spielsituationen mit Sozialem-Dilemma-Charakter untersucht. Das wohl bekannteste Beispiel ist das Gefangenendilemma (Luce & Raiffa, 1957), in welchem zwei Gefangene vor ein strategisches Entscheidungsproblem gestellt werden, da sie sich gleichzeitig und unabhängig voneinander für eine von zwei möglichen Strategien entscheiden sollen: gestehen oder nicht gestehen. Aus der Kombination der Entscheidungen beider Gefangenen ergibt sich deren jeweilige Gefängnisstrafe, wie Abbildung 2.8 veranschaulicht.

Abbildung 2.8 Ereignismatrix des Gefangenendilemmas: Die aus der Kombination der Entscheidungen resultierenden Ergebnisse sind für den Gefangenen 1 in den grau hinterlegten Feldern, für den Gefangenen 2 in den weißen Feldern ablesbar
 Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Luce & Raiffa (1957)

		Gefangener 1	
		gesteht nicht	gesteht
Gefangener 2	gesteht nicht	1 Jahr	3 Monate
	gesteht	10 Jahre	8 Jahre

Soziale-Dilemma-Situationen (auch „Situationen gemischter Motive“) wie das Gefangenendilemma sind dadurch charakterisiert, dass die Ergebnisse der involvierten Personen stark voneinander abhängig sind. Die entscheidende psychologische Eigenschaft dieser Spielsituation ist, dass bei fehlendem gegenseitigen Vertrauen keine Möglichkeit eines „rationalen“ Verhaltens für die Spieler existiert. Daher wird die individuelle Entscheidung nicht nur von der eigenen sozialen Präferenz bestimmt, sondern zumindest in einem bestimmten Maße eine strategische Komponente enthalten, da bei der Entscheidungsfindung die wahrscheinliche Wahl des anderen Spielers einbezogen werden muss.

2.4.1.3.1 Messung der sozialen Wertorientierung

Für die Untersuchung der sozialen Wertorientierung haben Messick und McClintock (1968) das Paradigma der „Decomposed Games“ entwickelt. Dabei handelt es sich um abstrakte und kontextlose Items, bei denen der Entscheidungsträger über die Verteilung hypothetischer Ressourcen (z. B. Punkt- oder Geldwerte) zwischen verschiedenen Optionen der Ressourcenzuteilung zwischen sich selbst und einem fiktiven unbekanntem Gegenüber auswählen soll. Abbildung 2.9 verdeutlicht die Grundidee eines solchen „Decomposed Game“.

Abbildung 2.9 Grundidee eines „Decomposed Game“ nach Messick & McClintock (1968)

		Entscheiden Sie sich für eine der Wahlmöglichkeiten A oder B	
		A	B
Verteilung der Auszahlung	Sie selbst bekommen	25	35
	Der/die andere bekommt	25	15

Die Ergebnisse sind auch hier voneinander abhängig, durch die einseitige Auswahl obliegt dem Entscheidungsträger jedoch die vollständige Kontrolle der Auszahlungen an sich selbst und die fiktive andere Person. Damit ist die gewählte Option nicht mit strategischen Überlegungen konfundiert (Murphy & Ackermann, 2014). „Decomposed Games“ erlauben damit einen Rückschluss auf die den Entscheidungen zugrundeliegenden sozialen Wertorientierungen (Messick & McClintock, 1968).

Eines der in empirischen Studien am häufigsten verwendeten Instrumente stellt das „Triple Dominance Game“ für soziale Werthaltungen (Van Lange et al., 1997) dar. Es besteht aus neun Darbietungen einer Auszahlungsmatrix mit jeweils drei Entscheidungsmöglichkeiten A, B und C, bei denen sich der Befragte für seine präferierte Option entscheiden soll. Jede der drei Wahlmöglichkeiten repräsentiert eine unterschiedliche Werthaltung:

- „kompetitive“ Wahl (der Befragte erhält relativ betrachtet mehr Punkte als der andere)
- „individualistische“ Wahl (man maximiert seine eigenen Punkte) sowie
- „kooperative Wahl“ (man erhält genauso viele Punkte wie der andere)

Abbildung 2.10 illustriert den Aufbau eines typischen Items des „Triple Dominance Game“.

Abbildung 2.10 Beispiel für ein Item des Triple Dominance Games zur Messung der sozialen Wertorientierung

Quelle: eigene Darstellung nach Van Lange et al. (1997)

		Entscheiden Sie sich für eine der Wahlmöglichkeiten A, B oder C		
		A	B	B
Verteilung der Auszahlung	Sie selbst bekommen	480	540	480
	Der/die andere bekommt	80	280	480

Anmerkung. Die Wahlmöglichkeiten entsprechen A – kompetitiver, B – individualistischer, C – kooperativer Entscheidung

Die Teilnehmer werden jeweils als „Kompetitive“, „Individualisten“ oder „Prosoziale“ klassifiziert, wenn sie mindestens sechs Entscheidungen konsistent zugunsten einer der Kategorien treffen. In der Forschung dominiert die Konzeptualisierung der sozialen Wertorientierung als kategoriale Variable, obwohl mittlerweile eine Reihe differenzierterer Messinstrumente entwickelt wurden (Murphy et al., 2011). Eine umfangreiche Übersicht weiterer Instrumente findet sich in Murphy und Ackermann (2014). Beispielsweise stellen sowohl „Ring Measure“ (Liebrand, 1984; Liebrand & McClintock, 1988) als auch „Slider Measure“ (Murphy et al., 2011) Instrumente zur Messung der sozialen Wertorientierung dar, die über akzeptable psychometrische Eigenschaften verfügen, jedoch finden diese in der Praxis seltener ihren Einsatz.

Das „Triple Dominance Game“ verfügt über gute psychometrische Eigenschaften: Es werden mittlere interne Konsistenzen von .93 berichtet (Liebrand & Van Run, 1985) sowie Re-

test-Reliabilitäten von $r_{tt}=.74$ für einen Zeitraum von sechs Monaten (Van Lange & Semin-Goossens, 1998). In einer Reihe von Studien erreichten Messungen der sozialen Wertorientierung eine gute prädiktive Validität für das Verhalten in Laborkontexten (z. B. Öffentliche-Güter-Spiel, Verhandlungen) sowie ökologische Validität in Situationen mit gemischten Motiven im realen Leben (Spendenverhalten, Nutzung öffentlichen Verkehrs) (Au & Kwon, 2004). Die soziale Wertorientierung einer Person ist ein weitgehend stabiles Merkmal (Au & Kwon, 2004; Van Lange et al., 1997).

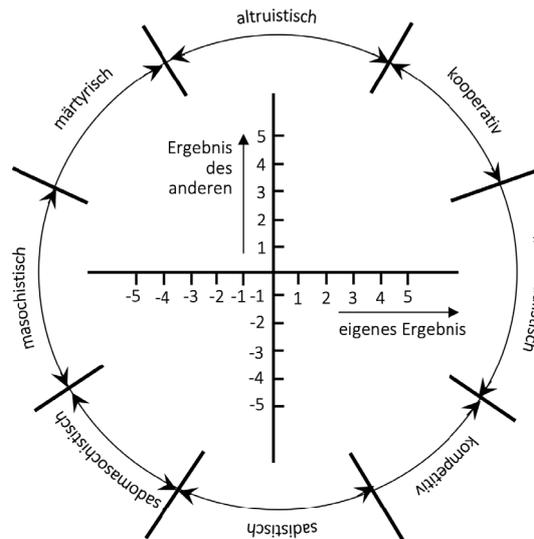
Murphy und Ackermann (2014) zeigten, dass das reale Entscheidungsverhalten von Versuchspersonen, die im Rahmen eines „Decomposed Game“ eine einmalige, individuelle Entscheidung frei von möglichen Auswirkungen oder Repressalien treffen sollten, in ca. 65 % nicht dem durch das Prinzip des „Homo oeconomicus“ (Kirchgässner, 1991) vorhergesagten Verhalten der Maximierung der eigenen Auszahlung entspricht, sondern sich für eine kooperative Auszahlungsoption entscheiden. Dies zeigt, dass rational-ökonomische Theorien für die Erklärung des Wahlverhaltens in sozialen Situationen nicht ausreichend sind, sondern durch psychologische Erklärungsansätze ergänzt werden müssen (Messick & McClintock, 1968).

Einen Erklärungsansatz bietet hierfür die Interdependenz-Theorie von Kelley und Thibaut (1978), die postuliert, dass in der Transformation von Entscheidungsmatrizen interindividuelle Unterschiede dahingehend existieren, nach denen eine „gegebene Matrix“ subjektiv in eine „effektive Matrix“ transformiert wird. Insbesondere prosozial Orientierte nehmen eine subjektive Transformation der gegebenen Matrix dahingehend vor, dass sie nicht nur auf den eigenen Gewinn fokussieren, sondern die Summe der Auszahlungsergebnisse für die eigene Person und das Gegenüber als Entscheidungsgrundlage heranziehen und ihre Entscheidung auf der Basis dieser subjektiven Repräsentation vornehmen (Simpson, 2004). Rationalität kann nicht nur individualistisch, also mit dem Nutzen für die eigene Person gleichgesetzt, sondern auch kollektivistisch interpretiert werden (Pruitt & Kimmel, 1977).

2.4.1.3.2 Typologien sozialer Wertorientierung

Das Konzept der sozialen Wertorientierung geht davon aus, dass Menschen in ihren Entscheidungen nicht nur ausschließliches Eigeninteresse verfolgen, sondern sich in ihren Präferenzen der Ergebnisverteilung hinsichtlich eigener Ergebnisse und der Ergebnisse eines anderen unterscheiden. Das am häufigsten zitierte Modell sozialer Wertorientierung stellt das von Liebrand (1984) dar, welches eine Typisierung auf der Basis der Konstellation des eigenen Ergebnisses im Verhältnis zu dem eines anderen vornimmt. In diesem Modell wird die soziale Wertorientierung einer Person als ein Vektor unbestimmter Länge dargestellt, der sich aus der präferierten Ergebniskonstellation des eigenen Ergebnisses auf der horizontalen Achse und dem Ergebnis des anderen auf der vertikalen Achse ergibt. Daraus ergeben sich die in Abbildung 2.11 dargestellten acht archetypischen Wertorientierungen. Bei gegebenen Entscheidungsalternativen wird angenommen, dass sich Entscheidungsträger für die Option entscheiden, die ihrem Vektor am ehesten entspricht (Liebrand, 1984).

Abbildung 2.11 Acht Typen sozialer Wertorientierung
 Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Liebrand (1984) sowie Murphy und Ackermann (2014)



In empirischen Studien mit einer Vielzahl von Versuchspersonen zeigte sich jedoch, dass sich das reale Wahlverhalten in interdependenten Entscheidungsaufgaben nur auf die folgenden vier Typen reduziert (Au & Kwon, 2004):

- „Altruismus“ (Maximierung des Ergebnisses des anderen ohne Berücksichtigung des eigenen Ergebnisses)
- „Kooperation“ (Maximierung des eigenen Ergebnisses und das des anderen)
- „Individualismus“ (Maximierung des eigenen Ergebnisses ohne Berücksichtigung der Ergebnisse des anderen)
- „Wettbewerb“ (Maximierung des eigenen relativen Vorteils)

Dies entspricht der am häufigsten in Theorie und Empirie verwendeten Typisierung sozialer Wertorientierung (Murphy et al., 2011). Die anderen Typen werden als sehr seltene oder sogar pathologische Orientierungen eingeschätzt.

In der empirischen Forschung ist es gängige Praxis, die Kategorien der „Individualisten“ und die der „Wettbewerber“ in einer Gruppe zusammenzufassen, und diese dann mit der Gruppe der „Kooperativen“ zu vergleichen (Bogaert et al., 2008; Murphy & Ackermann, 2014; Van Lange & Semin-Goossens, 1998). Van Lange (1999) subsumiert in die Gruppe der „Prosozialen“ diejenigen, die sich durch Kooperation auszeichnen (Maximierung des eigenen Ergebnisses und das des anderen) sowie diejenigen, die Gleichheit (Minimierung der absoluten Unterschiede zwischen dem eigenen Ergebnis und dem des anderen) anstreben. Die Gruppe der Prosozialen wird teilweise in die Subtypen „Altruisten“ und „Reziprok-Kooperative“ differenziert: Altruisten sorgen sich mehr um die Ergebnisse des anderen als um ihre eigenen und bleiben auch dann kooperativ, wenn dies von ihren Partnern ausgenutzt wird. Reziprok-Kooperative kooperieren, wenn ihre kooperativen Handlungen von ihrem Partner erwidert

werden – stellen jedoch ihr kooperatives Verhalten ein, wenn der Partner sich unkooperativ verhält (Kurzban & Houser, 2001; Perugini & Gallucci, 2001).

Es existiert eine Vielzahl von Studien, welche den Einfluss der sozialen Wertorientierung auf das Verhalten in experimentellen Spielen und interdependenten Aufgaben, aber auch außerhalb des Laborkontexts untersuchen (Liebrand et al., 1986). Eine Meta-Analyse von 82 Studien, welche verschiedene experimentelle Spiele mit sozialem Dilemma-Charakter (Public Goods Dilemma, Resource Dilemma, Gefangenendilemma) umfasst, zeigt mit 9 % Varianzaufklärung kleine bis moderate Effekte zwischen der sozialen Wertorientierung und kooperativem Verhalten in sozialen Dilemma-Situationen (Balliet et al., 2009). Bogaert et al. (2008) verweisen auf Feldstudien, welche auf einen positiven Zusammenhang zwischen prosozialer Wertorientierung und kooperativem Verhalten, gezeigter Initiative im Umweltschutz sowie der Bereitschaft, öffentliche Verkehrsmittel statt des eigenen Autos zu nutzen, hindeuten.

Soziale Wertorientierungen erklären zudem zumindest teilweise interindividuelle Unterschiede in der sozialen Informationsverarbeitung (Liebrand & McClintock, 1988) und in der Erwartungshaltung des Kooperationsverhaltens anderer Personen: Kelley und Stahelski (1970) postulierten in der „Triangle hypothesis“, dass die eigene soziale Wertorientierung einen Einfluss auf die Einschätzung des Kooperationsverhaltens anderer Personen hat. So erwarten Personen mit einer kompetitiven Wertorientierung im Allgemeinen, dass sich andere ebenso kompetitiv verhalten – während Personen mit prosozialer Wertorientierung erwarten, dass sich andere entweder kooperativ oder kompetitiv verhalten (siehe auch „false consensus effect“ von Ross et al., 1977). Diese Erwartungshaltung hat einen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten: Da Personen mit selbstorientierten Werten eher annehmen, dass andere ebenfalls aus Selbstinteresse agieren, werden sie ein niedrigeres Kooperationsverhalten an den Tag legen als prosozial orientierte (Bogaert et al., 2008). Pruitt und Kimmel (1977) führten in der „Goal Expectation Theory“ an, dass sowohl ein kooperatives Ziel als auch die gegenseitige Erwartung einer Kooperation der Interaktionspartner notwendig ist, um in einem sozialen Dilemma kooperatives Verhalten zu erreichen.

Nach der „Might over Morality“-These (Liebrand et al., 1986) unterscheiden sich „Prosoziale“ von „Individualisten“ und „Wettbewerbern“ in der Definition von „rationalem Verhalten“ in einem sozialen Dilemma. Demnach ziehen Prosoziale moralische Überlegungen als Bewertungsmaßstab heran und interpretieren kooperatives Verhalten als „gut“ und unkooperatives Verhalten als „schlecht“. Da sie dazu neigen, selbst kooperatives Verhalten zu zeigen (Van Lange et al., 1997) und kooperatives Verhalten von anderen zu erwarten, interpretieren sie unkooperatives Verhalten anderer als unfair und ausbeutend. Individualisten und Wettbewerber hingegen orientieren sich eher am Bewertungskriterium „Macht“. Da sie dazu neigen, sich selbst unkooperativ zu verhalten und von anderen unkooperatives Verhalten zu erwarten, nehmen sie ein unkooperatives Gegenüber als nicht ausbeutbar, vernünftig und stark wahr und interpretieren kooperatives Verhalten eher als Schwäche und mangelnde Intelligenz. Prosoziale und Individualisten zeigen zudem in diesem Zusammenhang unterschiedliches Verhalten: Während sich Prosoziale eher kooperativ verhalten, wenn sie erwarten, dass sich ihr Gegenüber für ein kooperatives Verhalten entscheidet, treffen Individua-

listen eher kompetitive Entscheidungen. Durch ihr unkooperatives Verhalten bewirken oder verstärken sie damit unkooperatives Verhalten ihres Gegenübers (Van Lange, 1992).

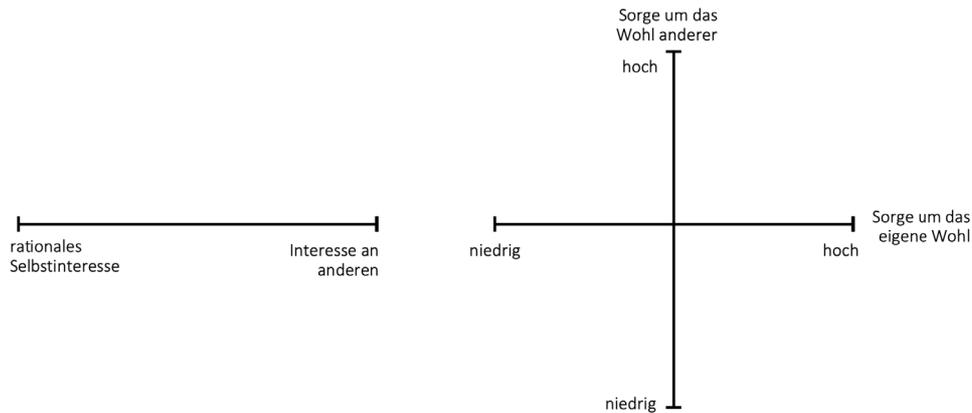
2.4.1.4 Selbstinteresse und Fremdorientierung

Die dargestellten Konzepte sozialer Wertorientierung basieren auf dem impliziten Grundgedanken, dass die Orientierung an eigenen Interessen (Eigeninteresse) und die Orientierung an den Interessen anderer (Fremdorientierung) zwei unabhängige, orthogonale Dimensionen darstellen. Diese Grundidee, dass das Verhalten von Menschen in sozialen Konfliktsituationen durch Eigeninteresse und Fremdorientierung gesteuert wird, liegt auch anderen Modellen, wie beispielsweise dem Dual-Concern-Modell von Pruitt und Carnevale (1993), zugrunde. Eigeninteresse steht dabei für den Wunsch, die eigenen Ziele und Interessen zu verfolgen. Fremdorientierung bezieht sich auf das Bedürfnis, die Interessen anderer Personen zu berücksichtigen, so dass diese ebenfalls ihre Ziele erreichen.

Im Folgenden soll kurz auf eine spannende konzeptionelle Debatte eingegangen werden: Auch Meglino und Koorsgard (2004) vertreten die These, dass sich Menschen in ihren dispositionellen Orientierungen in Bezug auf „rationales Selbstinteresse“ oder „Interesse an anderen“ unterscheiden. Die Autoren schließen sich angelehnt an verhaltensentscheidungstheoretische und mikroökonomische Theorien der Definition von Bazerman (1993) an und verstehen unter rationalem Selbstinteresse ein Denken und Handeln, welches ein optimales oder maximales Ergebnis in Hinblick auf persönliche Werte und Risikopräferenzen erwarten lässt, und sehen Selbstinteresse und Rationalität eng miteinander verflochten. Dem gegenüber stellen die Autoren das Konzept des „Interesse an anderen“, welches sie als dispositionelle Tendenz definieren, sich um andere zu sorgen und anderen hilfreich zu sein. Die Autoren vertreten jedoch die These, dass es sich bei „rationalem Selbstinteresse“ und „Interesse an anderen“ nicht um zwei orthogonale Dimensionen, sondern um zwei extreme Pole eines Kontinuums handelt.

De Dreu (2006) griff diese These auf und argumentierte mit Verweis auf Colman (2003), dass Rationalität eher ein Kennzeichen individueller Entscheidungsprozesse ist und grundsätzlich kein Charakteristikum sozialer Interaktionen darstellt. Der Autor schlägt vor, Rationalität und Selbstinteresse voneinander zu trennen und stattdessen die Frage zu stellen, ob und wann Menschen in organisationalen Kontexten sich um ihre eigenen Interessen („Selbstinteresse“) sorgen und ob und wann um die Interessen, Bedürfnisse und Wünsche anderer („Interesse an anderen“). Mit Bezug auf Befunde im Bereich der Konflikt- und Verhandlungsforschung argumentiert De Dreu (2006), dass es sich bei Selbstinteresse und Interesse an anderen um zwei empirisch unabhängige, orthogonale Konstrukte handelt. Abbildung 2.12 stellt diese beiden Modelle gegenüber.

Abbildung 2.12 Grafische Visualisierung des eindimensionalen Modells von Selbstinteresse und Fremdorientierung (Meglino & Koorsgaard, 2004) und des zweidimensionalen Modells (De Dreu, 2006)
Quelle: eigene Abbildung

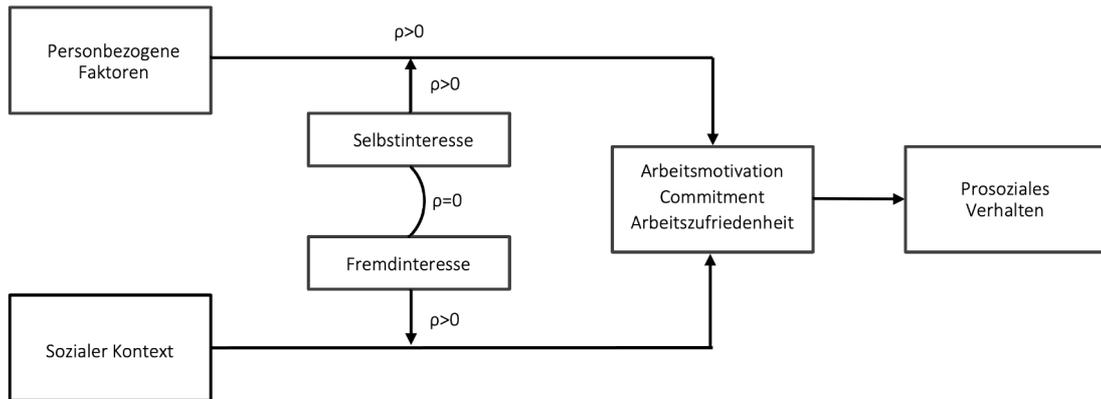


Anmerkung. Das eindimensionale Modell ist auf der linken, das zweidimensionale Modell auf der rechten Seite abgebildet.

Während Meglino und Koorgaard (2006, 2007) davon ausgehen, dass eine hohe Orientierung am „Eigeninteresse“ eine niedrige Orientierung der „Fremdorientierung“ mit sich bringt, argumentieren De Dreu (2006) und De Dreu und Nauta (2009) für eine unabhängige Betrachtungsweise dieser beiden Dimensionen. De Dreu (2006) formulierte die These, dass sowohl Eigeninteresse als auch Fremdorientierung Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und damit prosoziales Verhalten beeinflussen können, dies jedoch durch jeweils unterschiedliche Informationsverarbeitungsprozesse vermittelt ist.

Bei hohem oder aktiviertem Eigeninteresse stellen in erster Linie personbezogene Arbeitsmerkmale wie Autonomie, Qualifikationsvielfalt und Aufgabenidentität, individuelle Karriereaussichten und Bezahlung eine Quelle der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation anzudeutende Bedingungen prosozialen Verhaltens am Arbeitsplatz dar. Ist hingegen Fremdorientierung hoch ausgeprägt oder aktiviert, hängen Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und prosoziales Verhalten eher von sozialen Kontextfaktoren ab, wie Teamklima, Fairness und dem Ausmaß, in dem psychologische Verträge eingehalten werden. Abbildung 2.13 verdeutlicht den Grundgedanken dieser Hypothese.

Abbildung 2.13 Der moderierende Einfluss von Selbstinteresse versus Fremdorientierung auf Arbeitsmotivation, Commitment und Arbeitszufriedenheit in Bezug auf prosoziales Verhalten im Arbeitskontext
 Quelle: eigene Abbildung nach De Dreu (2006)



Anmerkung. ρ bezeichnet den theoretischen statistischen Zusammenhang.

De Dreu (2006) regte an, die Überprüfung der Gültigkeit der Ein- versus Zweidimensionalität in zukünftige Forschung zu integrieren. Auch wenn es sich dabei nicht um die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit handelt, greift die geplante Untersuchung zu Motiven kollegialen Helfens die Frage nach der Struktur der Dimensionalität von Selbstinteresse und Fremdorientierung auf, sodass diesbezüglich ebenfalls ein Beitrag zum Erkenntnisgewinn in dieser Frage zu erwarten ist.

2.4.1.4.1 Messung von Selbstinteresse und Fremdorientierung

De Dreu und Nauta (2009) entwickelten einen aus sechs Items bestehenden Fragebogen zur Messung von Selbstinteresse („self-concern“) und Fremdorientierung („other-orientation“) im Arbeitskontext. Die Befragten wurden gebeten, auf einer jeweils fünfstufigen Antwortskala anzugeben, inwieweit jedes einzelne Statement auf sie persönlich zutrifft. Tabelle 2.2 zeigt die Items der Skala.

Tabelle 2.2 Items der Skalen Selbstinteresse und Fremdorrientierung
Quelle: eigene Übersetzung nach De Dreu & Nauta (2009)

Skala	Items
Selbstinteresse	Auf der Arbeit ... Sorge ich mich um meine eigenen Bedürfnisse und Interessen. ... sind mir meine persönlichen Ziele und Ansprüche wichtig. ... empfinde ich meine eigenen Wünsche und Vorstellungen als relevant.
Fremdorrientierung	... Sorge ich mich um die Bedürfnisse und Interessen der anderen. ... sind mir die Ziele und Ansprüche meiner Kollegen/Kommilitonen wichtig. ... empfinde ich die Wünsche und Vorstellungen anderer als relevant.

Anmerkung. Die Items werden mit einer fünfstufigen Antwortskala von 1 – gar nicht bis 5 – sehr stark angeboten.

De Dreu und Nauta (2009) berichteten für die Skalen Reliabilitäten von Cronbachs Alpha von .80 bis .83. Entgegen der theoretisch angenommenen Nullkorrelation zwischen den Skalen Selbstinteresse und Fremdorrientierung, liegt diese empirisch mit den von den Autoren entwickelten Skalen im signifikant positiven Bereich zwischen $r=.25$ und $r=.37$. Die Autoren stellten die Vermutung auf, dass es durchaus sein kann, dass Menschen im Arbeitskontext ihre persönlichen Ziele in einem moderaten und positiven Zusammenhang mit denen ihrer Kollegen sehen oder der Zusammenhang auf das Vorhandensein einer latenten Drittvariable, wie beispielsweise die Höhe des Engagements, hindeutet. Diese Interpretation bleibt jedoch spekulativ, da keine Information über eine Konstruktvalidierung der beiden Skalen vorliegt, also im Prozess der Testentwicklung kein Nachweis darüber erfolgte, dass es sich tatsächlich um zwei faktorenanalytisch unabhängige Skalen handelt.

2.4.2 Normen

Unter Normen versteht man Regeln, die sich auf Verhalten, Emotionen und Kognitionen beziehen und einen gewissen Grad der Verbindlichkeit in Gruppen haben (Six, 2021). In Form konkreter Verhaltensvorschriften können sie der Verwirklichung von Werten dienen (Claessens, 1972). Werte stellen somit eine allgemeine Orientierung für das Handeln dar, wobei sie durch die Ableitung von Normen Verhaltenswirksamkeit erlangen. Für prosoziales Verhalten spielen vor allem soziale und persönliche Normen eine Rolle (Heckhausen, 1989). Bei sozialen Normen handelt es sich um „Regeln und Standards, die von den Mitgliedern einer Gruppe akzeptiert werden“ (Hewstone & Martin, 2014, S. 273). Persönliche Normen spiegeln eher den Grad wider, zu welchem Normen internalisiert, also verinnerlicht, sind. Im Folgenden sollen diese beiden Formen im Kontext kollegialen Helfens betrachtet werden.

2.4.2.1 Soziale Normen

Nach Heckhausen (1989) werden als soziale Normen für Hilfeleistungen die „Reziprozitätsnorm“ (Gouldner, 1960) sowie die „Norm der sozialen Verantwortlichkeit“ (Bierhoff, 1990) als maßgeblich gesehen. Die Norm der sozialen Verantwortlichkeit verlangt eine Hilfeleistung vor allem bei vorhandener Abhängigkeit des Hilfebedürftigen vom potenziellen Helfer. Dies gilt um so stärker, wenn für den Hilfebedürftigen keine alternative Form der Unterstützung zu bestehen scheint. Diese auch als „Norm der sozialen Verantwortung“ bezeichnete Norm basiert auf dem Verständnis, dass denjenigen Menschen Unterstützung zuteilwerden sollte, die darauf angewiesen sind – also Kindern, alten Leuten, Kranken oder Behinderten (Heckhausen, 1989). Sie spielt im Arbeitskontext eine eher untergeordnete Rolle.

Im organisationalen Kontext werden als universale Erklärungsansätze vorzugsweise austauschtheoretische Konzepte (Blau, 1964; Adams, 1965) herangezogen. Die Theorie des sozialen Austauschs (Thibaut & Kelley, 1959) besagt, dass von einem Menschen, dem man einen Dienst erwiesen hat, erwartet wird, dass dieser den Dienst erwidert, wenn sich die Gelegenheit ergibt. Auf diese Weise tauschen beteiligte Parteien Ressourcen, Informationen und arbeitsbezogene Vorteile aus (Blau, 1964). Die in der Arbeitswelt vorherrschende Norm ist dabei die „Norm der Gegenseitigkeit“ (Reziprozitätsnorm; Gouldner, 1960). Sie stellt ein universales Prinzip des sozialen Austauschs von materiellen Gütern und Handlungen dar und besagt, dass in interpersonalen Beziehungen eine Ausgewogenheit zwischen dem Geben und Nehmen angestrebt werden sollte. Eine zentrale Forderung der Reziprozitätsnorm besteht darin, dass man denen helfen sollte, die einem geholfen haben (Gouldner, 1973). Nach Stegbauer (2011) entspricht dies dem Grundverständnis direkter, „echter“ Reziprozität.

In einer allgemeineren Auffassung impliziert die Reziprozitätsnorm zudem, dass kollegiales Hilfeverhalten als freiwillige soziale Handlung mit der Erwartungshaltung verbunden ist, für dieses Verhalten eine Belohnung zu erhalten (Adloff & Mau, 2005). Dies entspricht eher einem generalisierten Reziprozitätsverständnis, bei welchem eine Leistung erbracht wird, ohne dass sich daraus die Erwartungshaltung eines direkten Ausgleichs mit der entsprechenden Person ergibt. Sie basiert auf der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe (Stegbauer, 2011) und bietet damit potenziell die Möglichkeit eines Ausgleichs durch andere Gruppenmitglieder. Dies entspricht auch der Argumentation von (Folger, 1993), dass dem Engagement in OCB der Wunsch nach organisationalen Belohnungen zugrunde liegt, welche durch Leistungsverhalten innerhalb der offiziellen Rollenbeschreibungen nicht erreicht werden kann. Bleibt die erwartete Belohnung aus, ist auf der Basis der Reziprozitätsnorm zu erwarten, dass das Verhalten eingestellt wird (Adloff & Mau, 2005). Die Reziprozitätsnorm bezieht sich nicht nur auf positive, sondern auch auf negative Aspekte.

2.4.2.2 Persönliche Normen

Von den allgemeinen, sozialen Normen können subjektive, persönliche Normen abgegrenzt werden. Menschen entwickeln typischerweise persönliche Normen, wenn sie Entscheidungen treffen müssen, wie sie sich verhalten möchten. Dabei wägen sie die möglichen Folgen verschiedener Handlungen in Bezug auf ihre Werte ab (Schwartz, 2010). Persönliche

Normen sind als eine subjektiv erlebte Verpflichtung anzusehen, ein bestimmtes Verhalten auszuführen (Asendorpf, 1996).

De Cremer und Van Lange (2001) stellten heraus, dass sich Menschen interindividuell unterscheiden, inwieweit sie die „Norm der Gegenseitigkeit“ internalisiert haben. Perugini et al. (2003) prägten dafür den Begriff der „Persönlichen Reziprozitätsnorm“. Diese spiegelt wider, inwieweit eine Person die Norm der Reziprozität individuell persönlich internalisiert hat. Sie beschreibt, inwieweit Individuen grundsätzlich an Reziprozität glauben, das heißt, inwieweit sie erwarten, dass andere Personen rezi-prokes Verhalten zeigen. Sie differenziert zudem, inwieweit Individuen zu positiver oder negativer Reziprozität tendieren. Unter positiver Reziprozität verstehen die Autoren die Tendenz, positivem zwischenmenschlichen Verhalten eine erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen und auf dieses zu reagieren. Negative Reziprozität hingegen führt zu einer erhöhten Aufmerksamkeit gegenüber negativem zwischenmenschlichen Verhalten und der entsprechenden Reaktion darauf.

2.4.2.3 Messung der Persönlichen Reziprozitätsnorm

Perugini et al., 2003 entwickelten einen Fragebogen zur Selbstbeurteilung der persönlichen Reziprozitätsnorm. Er beinhaltet die Konstrukte „Glauben an Reziprozität“, „positive“ und „negative“ Reziprozität. Die Operationalisierung erfolgte anhand von neun Statements pro Skala, bei denen der Befragte für jedes einzelne beurteilen sollte, inwieweit er es für sich als zutreffend einschätzt. Beispielimens des Fragebogens finden sich in Tabelle 2.3.

Tabelle 2.3 Beispielimens der „Personal Norm of Reciprocity“
Quelle: eigene Übersetzung nach Perugini et al. (2003)

Skala	Items
Glaube an Reziprozität	Jemandem zu helfen ist der beste Weg, um sicherzustellen, dass er/sie einem in Zukunft auch helfen wird. Ich benehme mich nicht schlecht anderen gegenüber, damit sie sich mir gegenüber auch nicht schlecht benehmen. Ich fürchte mich vor der Reaktion von Personen, die ich kürzlich schlecht behandelt habe.
Positive Reziprozität	Ich nehme eigene Nachteile in Kauf, um jemandem zu helfen, der mir zuvor geholfen hat. Wenn jemand mir einen Gefallen tut, bin ich dazu bereit, dies zu erwidern. Wenn mir jemand auf der Arbeit hilft, helfe ich demjenigen/derjenigen auch gerne.
Negative Reziprozität	Wenn ich Ungerechtigkeit erfahre, räche ich mich so schnell wie möglich – ungeachtet der Kosten. Ich investiere Zeit und Anstrengung, um eine unfaire Behandlung zurückzuzahlen. Ich bin nett und höflich, wenn sich andere mir gegenüber gut verhalten – andernfalls heißt es: „Wie du mir, so ich dir.“

Anmerkung. Die Items werden mit einer siebenstufigen Antwortskala von 1 – trifft für mich nicht zu bis 7 – für mich sehr zutreffend angeboten.

Die Fragebogenentwicklung folgte einer rationalen Konstruktionsstrategie auf der Basis der Klassischen Testtheorie. Dies entspricht einer deduktiven Herangehensweise, nach welcher

die Itemkonstruktion auf der Basis einer ausgearbeiteten Theorie erfolgt (Bühner, 2011). Die Formulierung der Items bezieht sich in erster Linie auf deskriptive, verhaltensbezogene Aspekte.

Die Skalenreliabilitäten, gemessen mit Cronbachs Alpha, werden für „negative Reziprozität“ mit .83, für „positive Reziprozität“ mit .76 sowie für „Glaube an Reziprozität“ mit .67 angegeben. Eine exploratorische Faktorenanalyse gelangte zu einer zweifaktoriellen Lösung mit einer Varianzaufklärung von 23.1 % des Faktors „negative Reziprozität“ und 17.1 % des Faktors „positive Reziprozität“. Die Skala „Glaube an Reziprozität“ lieferte eine einfaktorielle Lösung mit einer Varianzaufklärung von 27.6 %. Sowohl positive als auch negative Reziprozität korrelierten positiv zwischen $r=.15$ und $r=.44$ mit Glauben an Reziprozität. Zwischen den Skalen negative und positive Reziprozität zeigten sich in Abhängigkeit der Stichprobe keine ($r=-.02$) bis leicht positive Zusammenhänge ($r=.16$). Zudem wurde die Konstruktvalidität des Fragebogens hinsichtlich seiner Beziehung mit relevanten Persönlichkeitsvariablen sowie die kriterienbezogene Validität durch die Vorhersage spezifischer Verhaltensindikatoren nachgewiesen. Die Ergebnisse einer Vielzahl durchgeführter Studien sprechen insgesamt für gute psychometrische Eigenschaften und Validität des Fragebogens.

2.4.3 Motive

Bevor der Fokus auf die Rolle der Motive im Kontext kollegialer Hilfe gelegt wird, wird im folgenden Kapitel auf motivationspsychologische Grundlagen eingegangen. Das Kapitel beginnt mit der Klärung des Motivbegriffs und inwieweit sich Motive von anderen motivationalen Dispositionen abgrenzen lassen. Danach erfolgt eine Differenzierung der Motive von situationsgeleiteten motivationalen Zuständen und eine Definition expliziter und impliziter Motive. Darauf aufbauend werden im folgenden Kapitel spezifische Motivkonzepte von Hilfeverhalten vorgestellt.

2.4.3.1 Begriffsbestimmung

Aus motivationspsychologischer Perspektive ergibt sich die Motivation einer Person, eine bestimmte Handlung oder ein zielgerichtetes Verhalten auszuüben, grundsätzlich aus dem Zusammenspiel personenbezogener und situationsbezogener Einflüsse (Heckhausen & Heckhausen, 2006). Wichtige personenbezogene Quellen der Motivation stellen Ziele, Bedürfnisse und Motive dar, welche interindividuell stark variieren. Ziele bezeichnen einen erstrebenswerten Endzustand oder ein Endprodukt, sie sind für eine gerichtete Handlung erforderlich (Kleinbeck, 2006). Sie können als kognitiv antizipierte Konkretisierung von Motiven verstanden werden (Brandstätter & Schuler, 2014). Bedürfnisse beschreiben eine Diskrepanz zwischen einem derzeitigen und einem gewünschten Zustand und drücken damit in gewisser Weise einen erlebten Mangel aus (Scheffer & Heckhausen, 2006). Motive hingegen beschreiben überdauernde Dispositionen, welche die Initiierung, Richtung, Intensität und Dauer individuellen Verhaltens bedingen (Heckhausen, 1989). Oder mit den Worten McClelland's (1987) ausgedrückt, ist ein Motiv das, was Menschen besonders bewegt und daher unmittelbar Wahrnehmung und Verhalten selektiert, orientiert und energetisiert. Asendorpf (1996) charakterisiert Motive als Persönlichkeitseigenschaften, die in direktem

Zusammenhang mit zielgerichtetem Handeln stehen. Motive umfassen eine Gruppe von Handlungszielen und sind diesen übergeordnet (Kleinbeck, 2006).

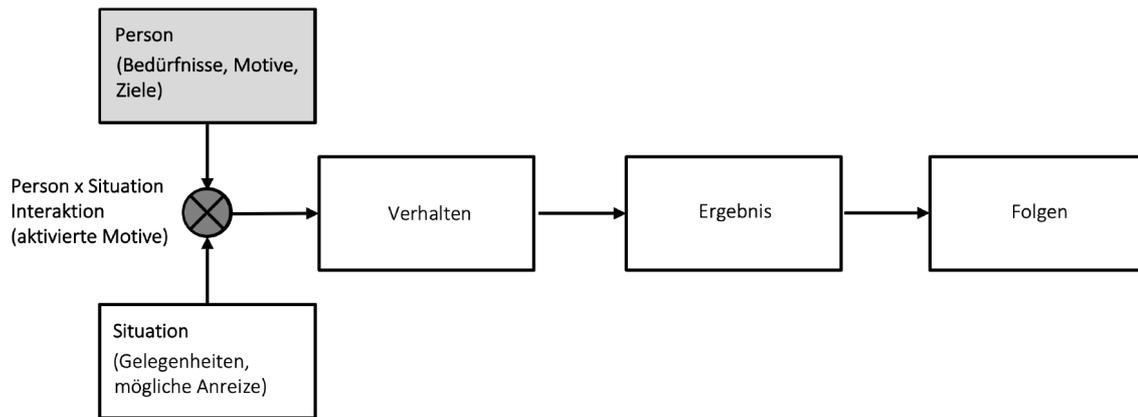
Als wichtigstes Abgrenzungsmerkmal zwischen Werten und Motiven kann hervorgehoben werden, dass Motive Bewertungsdispositionen ausschließlich für die Folgen eigenen Handelns darstellen, während Werte einen Maßstab für die Bewertung sowohl eigenen als auch fremden Handelns bilden. Aus Werten lassen sich bestimmte Motive ableiten (Asendorpf, 1996). Der Begriff der „sozialen Motive“ wird teilweise verwendet, um deutlich zu machen, dass es sich bei den betrachteten Motiven um Motive handelt, die vor allem durch soziale Situationen angeregt werden und sich auf soziale Handlungsziele sowie die Erwartung sozialer Handlungsergebnisse beziehen (Trommsdorff, 2005). Damit zeigen sich konzeptionelle Ähnlichkeiten zwischen Motiven und Wertkonzepten. Tatsächlich werden in der frühen Literatur der sozialen Wertorientierung diese auch als soziale Motive bezeichnet (MacCrimmon & Messick, 1976). Normen wiederum bilden konkrete Vorschriften, die der Umsetzung von Werten und Motiven dienen (Claessens, 1972).

Da in der Literatur die Begriffe „Motive“ und „Motivation“ teilweise wechselweitig verwendet werden, soll auch hier eine kurze Begriffsabgrenzung vorgenommen werden: Aus motivationspsychologischer Perspektive spiegeln Motive die latente Bereitschaft wider, über längere Zeiträume thematisch ähnliche Zielzustände anzustreben (McClelland, 1985). Motivation hingegen bezeichnet den Prozess, der aus der Aktivierung der Motive in Richtung eines positiv bewerteten Zielzustands resultiert (Rheinberg, 2002).

Die Motivation einer Person, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, hängt nicht nur von persönlichen, sondern auch situativen Faktoren ab (Heckhausen & Heckhausen, 2006). So bedarf ein Motiv einer situativen Anregung, um Verhaltenswirksamkeit zu erlangen (Schmalt & Langens, 2009). Situative Anreizbedingungen aktivieren Motive und lösen eine Motivation und ein bestimmtes zielorientiertes Verhalten aus. Diese hervortretenden Situationsmerkmale haben einen sogenannten „Aufforderungscharakter“ (Lewin, 1926). Motive haben zudem eine Schlüsselrolle für die Bewertung der antizipierten Ergebnisse eines Verhaltens und deren Folgen inne. Abbildung 2.14 verdeutlicht den Grundgedanken des Zusammenspiels von Motiven und situativen Faktoren.

Abbildung 2.14 Rahmenmodell von Heckhausen und Heckhausen (2006) zu Determinanten und Verlauf motivierten Handelns

Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Heckhausen und Heckhausen (2006)



Anmerkung. Der grau hinterlegte Kasten signalisiert die motivationalen personenbezogenen Faktoren. Die Motivation ergibt sich aus der Aktivierung der Motive durch situative Anreize und ist durch den dunkelgrauen Kreis repräsentiert.

Derartige interaktionistische Personen-Situations-Ansätze verdeutlichen, inwieweit interindividuelle Unterschiede in Motiven das Hilfeverhalten beeinflussen können (Penner & Orom, 2010). So kann beispielsweise eine Situation, in der ein Mitarbeiter kurzfristige Unterstützung bei der Fertigstellung eines bestimmten Projekts benötigt, für einen Kollegen als ideale Gelegenheit wahrgenommen werden, mit diesem endlich einmal zusammenarbeiten zu können und die eigenen Kompetenzen in diesem spezifischen Thema zu zeigen. Für einen anderen Kollegen stellt die gleiche Situation möglicherweise keinen Anreiz dar, da er gerade verstärktes Bemühen auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legt und zusätzliche Überstunden vermeiden möchte.

Daraus ergibt sich dann unmittelbar die Frage, welches die relevanten Motive sind, die betrachtet werden müssen. Zur Ordnung der thematisch vielfältigen Motive existiert jedoch keine abschließende Klassifikation (Holodynski, 2009). Eine ausführliche Auflistung von 20 Motiven von (Murray, 1938) erfuhr vielfache Kritik und wurde durch eine Reihe spezialisierter „Ein-Motiv-Theorien“ ersetzt (z. B. Leistungs-, Anschluss-, Intimitäts-, Aggressionsmotiv) und in der derzeit vorherrschenden Theorie von McClelland (1961) auf Leistungs-, Macht- und soziales Anschlussmotiv als besonders wichtige Motive reduziert. Schmalz und Schneider (2000) beschreiben Leistungs-, Anschluss-, Macht-, Neugier-, Aggressions-, Sexualitäts-, Hunger- und Angstmotive. Kollegiales Helfen stellt ein Verhalten dar, welchem grundsätzlich verschiedene Motive zugrunde liegen können. So kann eine Hilfeleistung beispielsweise darauf abzielen, ein möglichst gutes Ergebnis erzielen zu wollen und damit auf einem Leistungsmotiv beruhen. Eine kollegiale Unterstützung kann aber auch Ausdruck eines sozialen Anschlussmotivs sein, wenn es in erster Linie als Gelegenheit für Austausch und Zusammenarbeit gesehen wird. Aber auch ein Machtmotiv kann Hilfeverhalten erklären, wenn dieses gezielt dazu eingesetzt wird, um einem Kollegen zu zeigen, dass man eine bestimmte Tätigkeit möglicherweise besser beherrscht als er.

2.4.3.2 „Trait“ versus „state“

Die bisherig dargestellten Definitionen von Motiven basieren auf der Annahme, dass es sich bei Motiven um Dispositionen, also überdauernde Persönlichkeitseigenschaften („traits“) handelt. Als antezedente Bedingungen prosozialen Verhaltens werden jedoch auch eher kurzfristig wirkende motivationale Ursachen, die ihren Ursprung in situationalen Umständen oder emotionalen Zuständen haben („states“), diskutiert. Während prototypische „traits“ stabil, andauernd und konsistent sind, sind prototypische „states“ vorübergehend, kurz und durch äußere Umstände verursacht. Während „trait“-Konzepte eine Vorhersage zukünftigen Verhaltens aus psychometrischen Messungen und vergangenem Verhalten erlauben, implizieren „state“-Konzepte hingegen, dass Verhaltensweisen durch die Veränderung der Situation kontrolliert werden können (Chaplin et al., 1988).

Eine Integration der Perspektiven von Motiven als „trait“ oder „state“ liefert das hierarchische Modell der intrinsischen und extrinsischen Motivation von Vallerand (1997). Es bietet ein Gerüst für das Verständnis der grundsätzlichen Mechanismen motivationaler Prozesse, indem es drei unterschiedliche Generalitätslevel differenziert, auf denen Motivation stattfinden kann: „globale Motivation“, „kontextuelle Motivation“ und „situationale Motivation“. Bei globaler Motivation handelt es sich um eine relativ über Zeit und Handlungen hinweg stabile dispositionelle Orientierung auf bestimmte Ziele und Handlungen. Kontextuelle Motivation bezieht sich auf einen spezifischen Lebenskontext oder Verhaltensklasse und ist gemäßigt veränderlich über Zeit und Situationen. Situationale Motivation bezieht sich auf ein spezifisches Verhalten in einem spezifischen Moment und ist sehr variabel. „Trait-like“-Motive wären demnach eher auf der Ebene der globalen Motivation anzusiedeln, „state-like“-Motive eher auf der Ebene der situationalen Motivation.

2.4.3.3 Explizite und implizite Motive

Motive werden grundsätzlich in explizite und implizite Motive eingeteilt, was sich auf die Annahme stützt, dass die mit den Motiven verbundenen Ziele dem Handelnden mehr oder weniger bewusst sein können (Kleinbeck, 2006). Bei expliziten Motiven handelt es sich um bewusste Selbstzuschreibungen. Sie haben eher den Charakter von Eigenschaften und bilden einen wichtigen Teil des Selbstkonzepts. Implizite Motive hingegen sind affektbasierte Präferenzen, die dem Bewusstsein nicht direkt zugänglich sind (Brandstätter et al., 2018).

Da explizite Motive auf Kognitionen basieren und sprachlich repräsentierbar sind, können sie über den Selbstbericht, beispielsweise durch Fragebögen, erfasst werden (Brandstätter et al., 2018). In diesen sogenannten direkten Verfahren werden die Personen gebeten, die Wichtigkeit von Zielen und die Entschlossenheit zu deren Verfolgung selbst einzuschätzen. Die Kennwerte von Verfahren zur Messung expliziter Motive haben meist eine hohe interne Konsistenz und sind recht stabil über die Zeit (Langens, 2009). Die Messung von impliziten Motiven hingegen erfolgt nicht über den Selbstbericht, sondern über indirekte Methoden, wie die Erfassung verhaltensbezogener Indikatoren (z. B. Intensität des Verhaltens, Persistenz, Überwindung von Schwierigkeiten, Widerstand gegen Versuchung und Wiederaufnahme nach Unterbrechungen) (Langens, 2009). Eine weitere gängige Methode zur Messung

impliziter Motive besteht in der Verwendung von sogenannten projektiven Testverfahren, welche aus mehrdeutigem Bildmaterial bestehen, das von der Person interpretiert werden soll. Ein Beispiel hierfür ist der Thematische Apperzeptionstest (TAT; Murray, 1943). Die psychometrische Güte dieser Verfahren mit projektivem Anteil wird jedoch kontrovers diskutiert (Langens, 2009; Neyer & Asendorpf, 2017).

Es wird angenommen, dass es sich bei expliziten und impliziten Motiven um zwei unabhängige Motivsysteme handelt, die in Einklang miteinander stehen oder konfliktieren können. Rein statistisch korrelieren implizite und explizite Motive nicht oder nur gering miteinander (McClelland et al., 1989). So zeigte eine Meta-Analyse von Spangler (1992) basierend auf $k=105$ Studien zum Zusammenhang zwischen impliziten Motiven (erfasst mit dem TAT) und expliziten Motiven (erfasst mittels Fragebogen) einen Zusammenhang von $r=.09$. Explizite und implizite Motive sagen unterschiedliche Verhaltensbereiche vorher und wirken bei der Handlungssteuerung zusammen (Scheffer, 2009). So sind explizite Motive mit Erfahrungen assoziiert, die sich auf Routineaktivitäten beziehen. Damit spiegeln sie sich in häufig ausgeführten Alltagsaktivitäten wider. Zudem sagen sie eher respondentes Verhalten in stark strukturierten Situationen oder das Verhalten in Wahlsituationen vorher und haben dabei eine eher lenkende Funktion inne (Brunstein, 2003). Explizite Motive entsprechen eher kognitiven Präferenzen, die Entscheidungen in Situationen beeinflussen, in denen eine klare Erwartung besteht. Sie haben eine geringere prädiktive Aussagekraft in Bezug auf selbstinitiiertes Verhalten und darauf, wieviel Mühe und Zeit tatsächlich in Handlungen investiert wird (Langens, 2009). Implizite Motive hingegen korrelieren stark mit der Beschreibung emotionaler Höhepunkte im Leben eines Menschen, prognostizieren eher spontanes Verhalten in offenen Situationen und haben eine energetisierende Wirkung (McClelland et al., 1989).

Explizite und implizite Motive unterscheiden sich auch hinsichtlich der Anreize, durch welche sie angeregt werden. Während explizite Motive eher durch extrinsische Anreize aktiviert werden, wie Geld, Lob oder soziale Anerkennung, sprechen implizite Motive eher auf intrinsische Anreize an, die in der Handlung selbst liegen (Brandstätter et al., 2018; Brunstein, 2003).

2.5 Motivkonzepte von Hilfeverhalten und OCB

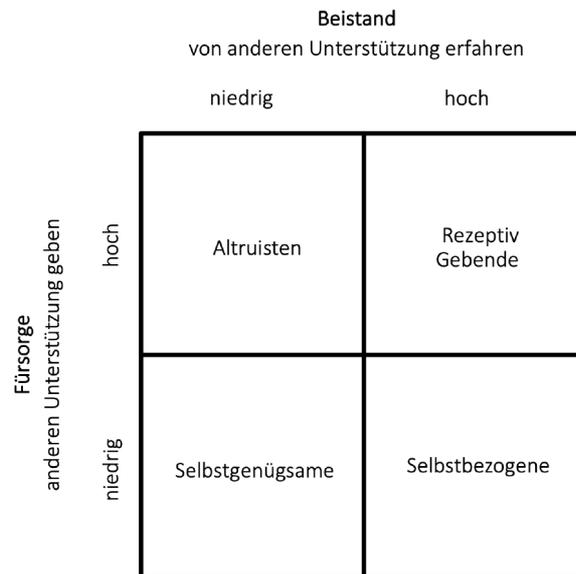
Im folgenden Kapitel soll die Frage vertieft werden, welche motivationalen Erklärungsmodelle für Hilfeverhalten existieren und inwieweit diese auf kollegiales Helfen anwendbar sind. Wie weiter oben ausgeführt, kann kollegiales Helfen durch verschiedene Motive erklärt werden und beispielsweise sowohl Ausdruck eines Leistungs-, Macht- als auch Anschlussmotivs (McClelland, 1961) sein. Im Gegensatz zu den Erklärungsansätzen dieser inhaltlicher Motivtheorien wird in soziologischen und sozialpsychologischen Debatten hingegen zentral thematisiert, inwieweit prosoziales Verhalten primär durch altruistische oder egoistische Motive erklärt werden kann (Batson, 1987). Damit wird der Bezug der Motive zu den Konstrukten der „Fremdorientierung“ und des „Eigeninteresses“ deutlich, welche eine wesentliche Rolle in der Differenzierung der sozialen Wertorientierung darstellen.

Zu Beginn des Kapitels werden das „Modell der Hilfeorientierung“ von Romer et al. (1986) sowie „Motive des Freiwilligenverhaltens“ von Clary et al. (1998) vorgestellt, wobei letztere auf die Annahmen des funktionalen Ansatzes von Snyder (1993) zurückgreifen. Diese Theorien beziehen sich auf ein Hilfeverhalten außerhalb des Arbeitskontexts und stellen aufgrund ihres Brückenschlags zu Theorien der sozialen Wertorientierung und dem funktionalen Ansatz wichtige Pionierarbeiten dar. Darauf aufbauend werden spezifische Motivkonzepte von OCB und existierende Testverfahren zu deren Messung vorgestellt. Anschließend werden verschiedene Erklärungsansätze zu Wirkmechanismen der Motive auf OCB diskutiert. Das Kapitel schließt mit einem Fazit, inwieweit Handlungsbedarf bei der Anpassung bestehender Erklärungsmodelle für den Fall des kollegialen Helfens besteht.

2.5.1 Modell der Hilfeorientierung

Romer et al. (1986) stellten die These auf, dass Menschen sowohl aus altruistischen als auch aus nichtaltruistischen Gründen Hilfe leisten. Basierend auf dem „Helping Orientation Model“ von Ribal (1963) leiteten sie aus der Kombination der Ausprägungen der Bedürfnisse „Nurturance“ (Fürsorge; anderen Unterstützung geben) und „Succorance“ (Beistand; von anderen Unterstützung erfahren, wenn diese benötigt wird) vier Persönlichkeitstypen ab, die sich aus der Differenzierung in hohe versus niedrige Ausprägungen hinsichtlich dieser zwei Merkmale ergaben: „Altruists“ (Altruisten), „Receptive Giving“ (rezeptive Geber), „Selfish“ (Selbstbezogene) und „Inner Sustaining“ (Selbstgenügsame), wie in Abbildung 2.15 veranschaulicht.

Abbildung 2.15 Persönlichkeitstypen des Helping Orientation Model
 Quelle: eigene Darstellung nach Romer et al. (1986)



Nach diesem Modell sind

- „Altruisten“ motiviert, anderen zu helfen, vermeiden es jedoch, Hilfe von anderen zu erfahren: *„altruists help others to the degree that they need help, but ... avoid helping others to the degree that either material or social compensation is contingent on the helping act“* (S. 1002).
- „Rezeptive Geber“ ebenfalls motiviert, anderen zu helfen, tun dies aber mit höherer Wahrscheinlichkeit, wenn sie dafür etwas im Gegenzug erhalten: *„receptive givers are more inclined than altruists to help others to the degree that they can expect to benefit from doing so“* (S. 1002).
- „Selbstbezogene“ primär motiviert, Hilfe von anderen zu erhalten, hingegen nicht, Hilfe zu leisten. Sie helfen wahrscheinlich nur dann, wenn die Anreize entsprechend groß sind oder die Folgen unterlassener Hilfe sehr schwerwiegend sind.
- „Selbstgenügsame“ hingegen weder motiviert, anderen zu helfen, noch Hilfe von ihnen zu empfangen.

Die Autoren testeten die Validität, indem sie Studierende um eine freiwillige Hilfeleistung baten. Durch die zufällige Zuordnung zu zwei Untersuchungsbedingungen wurde den Studierenden in der Bedingung mit Kompensation eine finanzielle Gegenleistung für ihre ehrenamtlich investierte Zeit in Aussicht gestellt, Studierenden in der Gruppe ohne Kompensation hingegen nicht. Hypothesenkonform zeigten die Selbstbezogenen im Vergleich zu Altruisten und rezeptiven Gebern die geringste Hilfeleistung – und zwar in beiden Untersuchungsbedingungen mit und ohne Kompensation. In der Gruppe der Altruisten und der rezeptiven Geber hingegen zeigte sich ein Interaktionseffekt: Während in der Gruppe der rezeptiven Geber die Kompensation zu einer höheren Hilfeleistung führte, wirkte sich bei den Altruisten die Kompensation negativ auf deren Hilfe aus. Die höchste Hilfeleistung

zeigte sich in der Gruppe der rezeptiven Geber. Damit wurde aus der soziologischen Perspektive heraus früh der Grundstein für den Ansatz gelegt, dass einem beobachteten Hilfeverhalten nicht nur altruistische, sondern durchaus auch selbstdienliche Motive zugrunde liegen können.

Romer et al. (1986) entwickelten einen Fragebogen zur Hilfsbereitschaft, der aus 23 realistischen Beschreibungen von Alltagssituationen besteht, die potenziell die Möglichkeit zur Hilfeleistung bieten. Die Befragten werden gebeten, sich in die jeweilige Situation hineinzusetzen und sich für die der vier dargebotenen Antwortalternativen A, B, C oder D zu entscheiden, der sie am ehesten zustimmen würden. Tabelle 2.4 zeigt ein Beispielitem aus dem Fragebogen mit den vier möglichen Antwortalternativen, von denen jede jeweils einen Persönlichkeitstypen des Helping Orientation Models widerspiegelt.

Tabelle 2.4 Beispielitem des Fragebogens zur Hilfsbereitschaft mit den vier Antwortalternativen

Quelle: Romer et al. (1986), eigene Übersetzung

Du hast eine verlorene Brieftasche mit einem hohen Geldbetrag darin gefunden sowie den Ausweis des Besitzers. Du

- A** ... gibst die Brieftasche zurück, ohne dem Besitzer mitzuteilen, wer du bist.
 - B** ... gibst die Brieftasche in der Hoffnung auf eine Belohnung zurück.
 - C** ... behältst die Brieftasche und das Geld.
 - D** ... lässt die Brieftasche dort, wo du sie gefunden hast.
-

Anmerkung: Die Antwortalternativen werden den Persönlichkeitstypen wie folgt zugeordnet: A – Altruist, B – Rezeptiver Geber, C – Selbstbezogen, D – Selbstgenügsam.

Für die Auswertung wurden die Ergebnisse einer z-Transformation unterzogen. Die Klassifikation erfolgte anhand der höchsten Ausprägung des z-Wertes. Die Autoren berichteten eine interne Konsistenz von $r=.56$. Die Ergebnisse verschiedener Validierungsstudien sprechen für eine ausreichend hohe Konstruktvalidität der vier verschiedenen Typen.

2.5.2 Motive des Engagements in Freiwilligenarbeit

Voluntarismus im Sinne von Freiwilligenarbeit stellt insofern einen Spezialfall des Helfens dar, da es sich dabei nicht um spontane, sondern geplante, sich meist über einen längeren Zeitraum erstreckende Hilfsaktivitäten handelt (Clary et al., 1998). Dabei wird häufig ein beachtlicher Anteil an Zeit und Energie darauf verwendet, anderen zu helfen (Snyder, 1993). Obwohl Voluntarismus und OCB konzeptionelle Ähnlichkeiten aufweisen, findet die Forschung beider Bereiche weitestgehend unabhängig voneinander statt (Finkelstein, 2006; Penner et al., 1997).

Snyder (1993) untersuchte die motivationalen Grundlagen von Voluntarismus auf der Grundlage des funktionalen Ansatzes. Diesem liegt die Annahme zugrunde, dass motivationale Prozesse, Einstellungen und Handlungen dahingehend zweckorientiert sind, dass sie der Erfüllung persönlicher oder sozialer Motive dienen. Demnach kann freiwilliges Engagement und die Ausübung von Freiwilligenverhalten aus unterschiedlichen Gründen ausgeübt werden. Clary et al. (1998) entwickelten den „Volunteer Functions Inventory“ (VFI), einen Fra-

gebogen, der sechs psychologische und soziale Gründe beinhaltet, aus denen Freiwilligenarbeit erfolgen kann (eigene Übersetzung der Beispielitems):

- „Fürsorge“ (z. B. *„Die Freiwilligenarbeit hilft mir, meine persönlichen Probleme zu bewältigen.“*)
- „Humanitäre Werte“ (z. B. *„Ich bin wirklich besorgt um diejenigen, die ich unterstütze.“*)
- „Karriere“ (z. B. *„Ich kann neue Kontakte knüpfen, die für mein Geschäft oder meine Karriere nützlich sein könnten.“*)
- „Soziale Gründe“ (z. B. *„Meine Freunde leisten Freiwilligenarbeit.“*)
- „Verständnis“ (z. B. *„Durch die Freiwilligenarbeit erhalte ich eine neue Perspektive auf die Dinge.“*)
- „Selbstaufwertung“ (z. B. *„Freiwillige Arbeit gibt mir das Gefühl, gebraucht zu werden.“*)

Der Fragebogen ist auf der Basis einer Konzeptualisierung dieser Motivkategorien einer rationalen Konstruktionsstrategie folgend entwickelt worden und verfügt über gute psychometrische Eigenschaften. Die sechs Skalen wurden mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen bestätigt. Die Autoren berichteten interne Skalenkonsistenzen zwischen .80 und .89 bei einer mittleren Skaleninterkorrelation von $r = .34$. Die Retest-Reliabilität, gemessen nach vier Wochen, lag zwischen $r_{tt} = .64$ und $r_{tt} = .78$.

2.5.3 Motive von OCB

Dass die Betrachtung der zugrunde liegenden Motive für das Verständnis von OCB einen Beitrag leisten kann, hat erst vor etwa zwei Dekaden Eingang in den wissenschaftlichen Diskurs gefunden (Borman et al., 2001; Hanson & Borman, 2006). Den ursprünglichen Definitionen von OCB (Smith et al., 1983; Organ, 1988) liegt implizit die Annahme zugrunde, dass das Verhalten aus guten, prosozialen, wenn nicht sogar altruistischen Motiven erfolgt. Letzteres impliziert, dass es sich um ein für eine andere Person hilfreiches Verhalten handelt, für welches keine Gegenleistung erwartet wird und welches demnach selbstlos ist (Berkowitz, 1972).

Penner et al. (1997) beschäftigen sich als Pioniere intensiver mit der Analyse der Motive von OCB und legten den Grundstein für die Überlegung, dass diesem differenziertere Motive zugrunde liegen können als nur die Absicht, Gutes zu tun. Sie basieren ihre Überlegungen auf den funktionalen Ansatz (Snyder, 1993) und verstehen OCB als ein proaktives Verhalten, für welches sich Mitarbeiter bewusst entscheiden, weil es dazu geeignet ist, bestimmte Bedürfnisse zu erfüllen oder eine bestimmte Motivlage zu befriedigen.

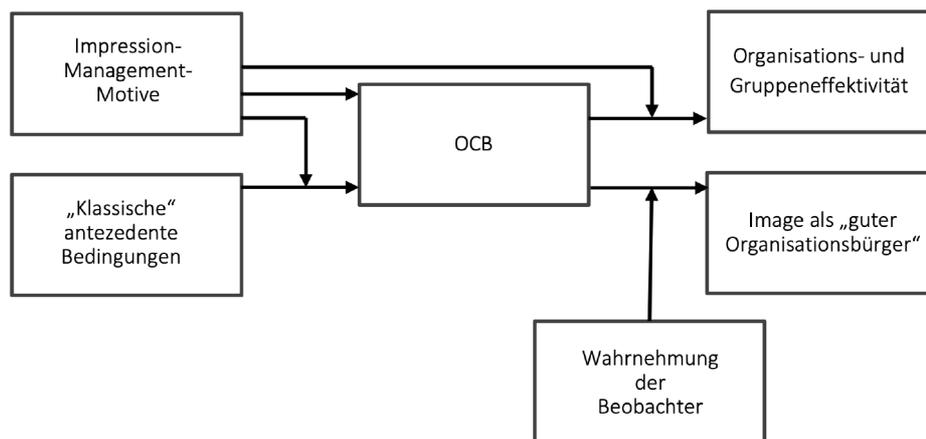
2.5.3.1 Impression-Management-Motive

Podsakoff et al. (1993) sowie Bolino (1999) stellten als eine der ersten Autoren die These auf, dass ein Engagement in OCB durchaus selbstdienlichen Aspekten dienen kann, da es im Allgemeinen zu einem positiven Eindruck oder einer positiven Bewertung durch Kollegen und Vorgesetzte führt. Bolino (1999) bezieht sich in seinen Ausführungen auf die Impression-Management-Theorie von Rosenfeld et al. (1995), die postuliert, dass ein zentrales menschliches Motiv darin besteht, von anderen in einem positiven Licht wahrge-

nommen zu werden sowie eine negative Wahrnehmung zu vermeiden. Dies bedeute nach Leary und Kowalski (1990) nicht unbedingt, dass der kreierte Eindruck notwendigerweise ein falscher ist. OCB birgt jedoch durchaus das Potenzial, dass Mitarbeiter dieses gezielt im Sinne einer Impression-Management-Strategie zum Zwecke der Image-Aufwertung einsetzen. Bolino (1999) verdeutlichte die konzeptionelle Überlappung von OCB und Impression Management: Das Beispiel eines Mitarbeiters, der seinem Vorgesetzten ungebeten seine Hilfe anbietet, zeigt, dass dieses Verhalten je nach Interpretation Charakteristika beider Konzepte aufweisen kann.

Seine Überlegungen fasste Bolino (1999) im „Impression-Management-Modell von OCB“ zusammen. Dessen Kernaussage besteht darin, dass OCB sowohl durch „klassische“ antezedente Bedingungen (wie Arbeitseinstellungen und Persönlichkeitsdispositionen) als auch durch Impression-Management-Motive (um einen gewünschten Eindruck in den Augen anderer zu erzeugen) oder beiden Motiven motiviert sein kann. Weiterhin postulierte Bolino (1999) eine Interaktionsbeziehung dahingehend, dass die Wirkung „traditioneller“ antezedenter Bedingungen auf OCB bei Vorhandensein von Impression-Management-Motiven abgeschwächt wird. Stehe beispielsweise eine Leistungsbeurteilung an, stärke dies Motive, Impression Management durch gewünschtes Verhalten, wie beispielsweise OCB zu betreiben, sodass der Einfluss „klassischer“ Faktoren auf OCB weniger stark sei, so Bolino (1999). Weiterhin würden Impression-Management-Motive die Beziehung zwischen OCB und der Effektivität der Arbeitsgruppe und Organisation insofern moderieren, dass Impression-Management-Motive diese abschwächen würde. Abbildung 2.16 fasst Bolinos (1999) Thesen grafisch zusammen.

Abbildung 2.16 Grundgedanke des Impression-Management-Modells von OCB
Quelle: vereinfachte eigene Darstellung nach Bolino (1999)



Bolino (1999) vertritt mit Verweis auf Baumeister (1989) die These, dass OCB, welches aus reinen Impression-Management-Motiven initiiert wird, keine optimalen Leistungsergebnisse erzielt. Daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass auch kollegiales Helfen, welches aus Motiven des Impression Managements gezeigt wird, weniger positive Auswirkungen auf die Effektivität des Verhaltens und die Ergebnisse der Arbeitsgruppe und der Organisation haben könnte. Beispielsweise ist denkbar, dass Organisationsmitglieder, die ihren Kollegen

oder Vorgesetzten aus Motiven des Impression Managements Hilfe leisten, dies eher tun, wenn es für andere sichtbar ist, oder nur ein Mindestengagement leisten. Mitarbeiter mit aufrichtigem Interesse an der Thematik hingegen richten ihr Engagement vermutlich eher an relevanten Themen oder den Anforderungen der Aufgabe aus. Zudem ist es wahrscheinlicher, dass die Hilfe auch in Situationen stattfindet, in denen das Verhalten nicht öffentlich beobachtbar ist (Bolino et al., 2013).

2.5.3.2 Prosoziale Werte, organisationales Anliegen und Impression Management

Rioux und Penner (2001) untersuchten die Frage, welche Rolle unterschiedliche Motive für die Ausübung ausgewählter Aspekte des Citizenship-Verhaltens spielen. Dazu präsentierte Rioux (1998) ihren Versuchsteilnehmern sechs verschiedene Szenarien mit Schilderungen prototypischer OCBs, wie beispielsweise einem Kollegen zu helfen oder freiwillig zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. Die Befragten wurden gebeten, möglichst verschiedene Gründe und Motive anzugeben, aus denen diese Verhaltensweisen resultieren. Auf der Basis dieser Ergebnisse entwickelten Rioux und Penner (2001) die „Citizenship Motive Scale“ – einen psychometrischen Fragebogen zur Messung der Motive von OCB, der die folgenden drei Motivdimensionen misst:

- „Prosocial values“ (Prosoziale Werte): bezeichnen das Motiv, hilfreich sein zu wollen und dass andere davon profitieren. Dahinter steht der Wunsch, positive Beziehungen zu anderen aufzubauen.
- „Organizational concern“ (Organisationales Anliegen): drückt Commitment aus und basiert auf dem Wunsch, dass es der Organisation gut geht.
- „Impression Management“ (Management des eigenen Eindrucks auf andere): dient dem Ziel, einen positiven Eindruck zu hinterlassen sowie das eigene Image und Status zu erhöhen. Dahinter steht der Wunsch, gut vor Kollegen und Vorgesetzten dazustehen.

Der Fragebogen enthält einleitend eine Erläuterung von OCB anhand einiger Verhaltensbeispiele. Die Operationalisierung erfolgt jeweils anhand von zehn Items pro Motivdimension. Die Befragten werden gebeten, für jedes der dargebotenen Statements die jeweilige Wichtigkeit für die Entscheidung, OCB zu zeigen, einzuschätzen. Tabelle 2.5 zeigt Beispielitems des Fragebogens.

Tabelle 2.5 Beispielitems der Citizenship Motive Scale
Quelle: Rioux & Penner (2001), eigene Übersetzung

Skala	Items
Organisationales Anliegen	Weil ich vollständig in der Organisation involviert sein möchte.
	Weil die Organisation meine Arbeit wertschätzt.
	Weil ich ein echtes Interesse an meiner Arbeit habe.
Prosoziale Werte	Weil ich es wichtig finde, anderen zu helfen, die in Not sind.
	Weil ich meinen Kollegen in jeglicher mir möglichen Weise helfen möchte.
	Um freundlich zu anderen zu sein.
Impression Management	Weil ich vor anderen nicht schlecht dastehen möchte.
	Um besser als meine Kollegen dazustehen.
	Weil ich eine Gehaltserhöhung möchte.

Anmerkung. Sechsstufige Antwortskala von 1 – gar nicht wichtig bis 6 – extrem wichtig.

Der Fragebogen wurde einer empirischen Konstruktionsstrategie folgend nach den Prinzipien der klassischen Testkonstruktion entwickelt. Das heißt, im Gegensatz zu einer rationalen Konstruktionsstrategie basiert die Itementwicklung nicht auf einem theoretischen Modell, sondern ergibt sich aus der Analyse der Daten. Der Fragebogen verfügt über gute psychometrische Eigenschaften. Die Autoren berichteten über hohe Skalenreliabilitäten (Cronbachs Alpha zwischen .88 und .93) sowie gute Retest-Reliabilitäten. Die Konstruktvalidierung der dreidimensionalen Struktur erfolgte mittels exploratorischer Faktorenanalyse. Dabei trugen die Faktoren „organisationales Anliegen“ 63 %, „prosoziale Werte“ 22 % und „Impression Management“ 15 % zur Varianzaufklärung bei. Auf der theoretischen Ebene finden sich unterschiedliche Ansätze der Systematisierung der drei Dimensionen: Beispielsweise klassifizierten Takeuchi et al. (2015) „Prosoziale Motive“ und „Impression-Management-Motive“ als auf das Individuum fokussierte Motive und differenzierten diese von „Organisationalem Anliegen“, welches eher auf Organisation fokussiert. Kim et al. (2013) stellten hingegen Gemeinsamkeiten hinsichtlich „prosozialer Werte“ und „organisationalem Anliegen“ heraus, da diese Ähnlichkeiten hinsichtlich ihrer Orientierung auf andere aufwiesen, während Impression-Management-Motive eher selbstdienlicher Natur sind.

Kritisch sei hervorgehoben, dass die Skalen untereinander höhere Interkorrelationen aufwiesen, als theoriegeleitet zu erwarten wäre: Es fanden sich jeweils signifikante Korrelationen zwischen „prosozialen Motiven“ und „organisationalem Anliegen“ von $r=.57$, zwischen „Impression-Management-Motiven“ und „prosozialen Werten“ von $r=.34$ sowie zwischen „Impression-Management-Motiven“ und „prosozialen Motiven“ von $r=.31$.

Die Relevanz der Motivdimensionen hinsichtlich ihrer Zusammenhänge zu eingeschätztem OCB zeigten Rioux und Penner (2001) in einer empirischen Studie mit $N=145$ städtischen Angestellten in den USA. In Bezug auf die für kollegiales Hilfeverhalten relevante Altruismus-Dimension von OCB zeigten sich in der Selbsteinschätzung sowie in der Einschätzung durch Kollegen signifikante Zusammenhänge zu den Dimensionen „prosoziale Werte“ so-

wie „organisationales Anliegen“. In der Einschätzung durch Führungskräfte zeigte sich ein Zusammenhang zu „prosozialen Werten“. „Prosoziale Werte“ leisten eine signifikante Varianzaufklärung der Altruismus-Dimension (in Abhängigkeit der Stichprobe und verwendeten Methode zwischen $R^2=.04$ und $.19$). Zwischen „Impression Management“ und der Altruismus-Dimension von OCB lassen sich hingegen keine signifikanten Zusammenhänge finden. Tabelle 2.6 zeigt eine Übersicht der signifikanten korrelativen Zusammenhänge.

Tabelle 2.6 Übersicht über die empirischen Zusammenhänge zwischen den Motivdimensionen nach Rioux & Penner (2001) und der Altruismus-Dimension von OCB
Quelle: eigene Darstellung

Quelle der Einschätzung	Korrelative Zusammenhänge zu kollegialer Hilfe (Altruismus-Dimension von OCB)	
Selbstbeschreibung	prosoziale Werte	$r=.44$
	organisationales Anliegen	$r=.32$
Kollegen	prosoziale Werte	$r=.24$
	organisationales Anliegen	$r=.08$
Führungskraft	prosoziale Werte	$r=.21$

Die Autoren hinterfragten kritisch die praktische Bedeutsamkeit der Motivdimension „Impression Management“, da die Vorhersagekraft auch hinsichtlich weiterer untersuchter OCB-Dimensionen eingeschränkt sei. Der Fragebogen kam in einer Vielzahl weiterer empirischer Studien zum Einsatz (Bourdage et al., 2012; Klotz et al., 2018).

2.5.3.3 Prosoziale Motive

Grant (2008) untersuchte in einer Vielzahl von Studien den Einfluss prosozialer Motive auf prosoziales Verhalten. Dazu verwendete er für die Entwicklung einer aus vier Items bestehenden Skala prosozialer Motive („prosocial motivation scale“) Items der Selbstregulationsskala („self-regulation scale“) von Ryan und Connell (1989). Der Fragebogen enthält die einleitende Frage „Warum bist du motiviert, deine Arbeit zu tun?“, darauf wurden die Befragten gebeten, in Bezug auf vier Statements anzugeben, inwieweit diese auf sie zutreffen. Tabelle 2.7 zeigt eine Übersicht über die Items der Skala.

Tabelle 2.7 Skala prosozialer Motive
Quelle: Grant (2008), eigene Übersetzung

Skala	Items
Prosoziale Motive	Weil es mir wichtig ist, dass andere von meiner Arbeit profitieren.
	Weil ich anderen durch meine Arbeit helfen möchte.
	Weil ich etwas Positives für andere bewirken möchte.
	Weil es wichtig für mich ist, für andere Gutes durch meine Arbeit zu tun.

Anmerkung. Siebenstufige Likert-Skala von 1 – lehne stark ab bis 7 – stimme stark zu.

Grant (2008) berichtete für die Skala eine interne Konsistenz von Cronbachs Alpha = .90.

2.5.3.4 Das Konzept der Geber, Nehmer und Tauscher

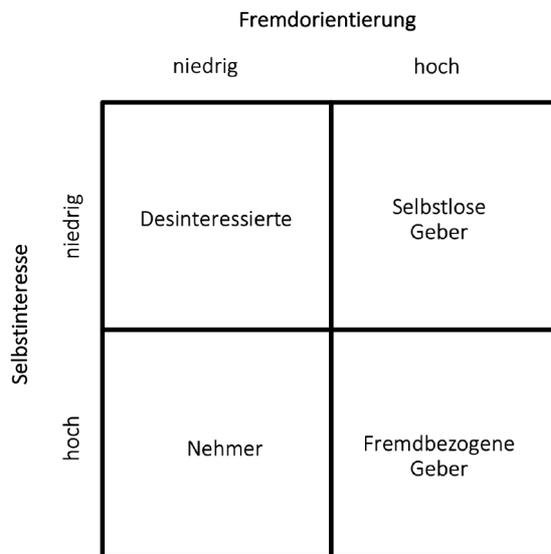
Ausgehend von der Grundannahme, dass prosozial motivierte Individuen den Wunsch haben, andere zu unterstützen (Grant, 2008), detaillierte (Grant, 2013a) das Konzept weiter aus und führt an, dass prosoziales Verhalten ebenso durch Eigeninteresse begründet oder auf der Basis reiner Reziprozitätsüberlegungen motiviert sein kann. Er entwickelte dazu ein Modell drei verschiedener Typen, die er wie folgt charakterisiert:

- „Giver“ (Geber) konzentrieren ihre Bemühungen darauf, andere zu unterstützen und positive Ergebnisse für sie zu erzielen. Geber interpretieren Interaktionen mit anderen als potenzielle Win-Win-Situationen.
- „Taker“ (Nehmer) sind bestrebt, ihren eigenen Nutzen zu maximieren und sind zufrieden, wenn sie mehr von einer Situation profitieren können, als sie investiert haben. Sie interpretieren Situationen oft als ein Win-Lose-Dilemma. Sie sind vorsichtig und versuchen, sich selbst zu schützen, weshalb sie anderen Menschen generell misstrauen und ihr Handeln nach dem Prinzip des rationalen Eigeninteresses ausrichten. Sie bieten kollegiale Unterstützung nur dann an, wenn ihr Beitrag deutlich sichtbar ist, ihren Ruf stärkt oder sie sich andere Vorteile davon versprechen.
- „Matcher“ (Tauscher) haben in der Interaktion mit anderen ein strenges Verständnis von Gleichgewicht und Gegenseitigkeit. Ihr Bewertungsmaßstab richtet sich danach, inwieweit ihre Bemühungen wahrscheinlich erwidert werden oder nicht. Sie versuchen, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen aufrechtzuerhalten: Wenn sie jemanden unterstützen, erwarten sie, dass sie auch in Zukunft unterstützt werden. Ebenso versuchen sie, wenn sie von jemandem Unterstützung erhalten, diese so schnell wie möglich zurückzuzahlen („Tit for Tat“).

Grant (2013a) stellte fest, dass sich die Gruppe der „Geber“ in Bezug auf ihren beruflichen Erfolg stark unterscheidet und hinsichtlich relevanter Erfolgskriterien sowohl im obersten als auch im untersten Bereich angesiedelt ist. Im letzteren Gruppensegment scheint zudem ein erhöhtes Risiko für Burnout-Erkrankungen zu bestehen. Darauf aufbauend differenzierte

er die Gruppe der „Geber“ in diejenigen, die ihr Verhalten auf rein altruistisch begründeten Motiven basieren, und jene, die nicht nur die Interessen der anderen, sondern auch ihre eigenen Interessen berücksichtigen. Er bezeichnete die Teilgruppe der altruistisch motivierten Geber als „self-sacrificing“ (selbstlos) und die Teilgruppe der prosozialen Geber als „successful“ (fremdbezogen). Diese Differenzierung weist konzeptionelle Ähnlichkeiten mit dem „Helping Orientation Model“ von Romer et al. (1986) auf. Abbildung 2.17 veranschaulicht diese Systematik.

Abbildung 2.17 Persönlichkeitstypen nach Grant (2013)
 Quelle: eigene Darstellung nach Grant (2013), eigene Übersetzung



Grant entwickelte auf der Basis seiner Ausführungen das „Give and Take-Assessment“ (Grant, 2013b). Der Fragebogen besteht aus 15 Szenarien, in dem zu jedem jeweils drei verschiedene Handlungsmöglichkeiten angeboten werden. Eines der Items enthält ähnlich den Items aus dem „Triple Dominance Measure“ (Van Lange et al., 1997) eine (fiktive) Ergebnisverteilung zwischen dem Versuchsteilnehmer und einem Fremden. In den anderen Szenarien müssen die Befragten entscheiden, wie sie sich in organisationalen Kontexten verhalten würden (z. B. bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben, dem Austausch von Information) oder wie sie das Verhalten eines Interaktionspartners beurteilen. Es handelt sich dabei um sogenannte Forced-Choice Items (FC-Items), aus denen der Befragte die für ihn passendste Antwort auswählt. Ein Beispielitem des „Give and Take Assessments“ findet sich in Tabelle 2.8.

Tabelle 2.8 Beispielitem des „Give and Take Assessments“ mit den Antwortalternativen
Quelle: Give and Take Assessment (Grant, 2013b), eigene Übersetzung

Du arbeitest mit zwei Kollegen an einem Projekt und es gibt noch drei Aufgaben, die erledigt werden müssen. Als ihr darüber diskutiert, wie die Aufgaben verteilt werden können, wird deutlich, dass ihr zwar an zwei der Aufgaben extrem interessiert seid, die dritte jedoch als ziemlich langweilig ansieht. Was würdest du tun?

A Ich versuche einen meiner Kollegen davon zu überzeugen, die langweilige Aufgabe zu übernehmen.

B Ich melde mich freiwillig für die langweilige Aufgabe und bitte meine Kollegen zu einem späteren Zeitpunkt um einen Gefallen.

C Ich melde mich für die langweilige Aufgabe, ohne eine Gegenleistung dafür zu verlangen.

Anmerkung. A – egoistisch motiviert (Nehmer), B – reziprok motiviert (Tauscher), C – prosozial motiviert (Geber).

Die Auswertung besteht aus einer prozentualen Berechnung der individuellen Geber-Nehmer-Tauscher-Anteile des Befragten. Da für das „Give and Take Assessment“ keine Dokumentation über die Testkonstruktion vorliegt und keine Gütekriterien berichtet werden, kann davon ausgegangen werden, dass es sich hierbei nicht um ein Testverfahren im psychometrischen Sinne handelt.

Dessen ungeachtet berichtete Utz et al. (2014) eine Untersuchung der prädiktiven Validität des Give and Take Assessment im deutschsprachigen Raum an einer Stichprobe von $N=1\,231$ Berufstätigen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das „Give and Take Assessment“ eine bessere Prädiktion hinsichtlich der Einschätzungen des Wissensaustauschs in Gruppenkontexten (gemessen durch ein Informations-Pooling-Spiel) erlaubt als das „Triple Dominance Measure“ (Van Lange et al., 1997). Insgesamt waren die Effektstärken jedoch sehr gering.

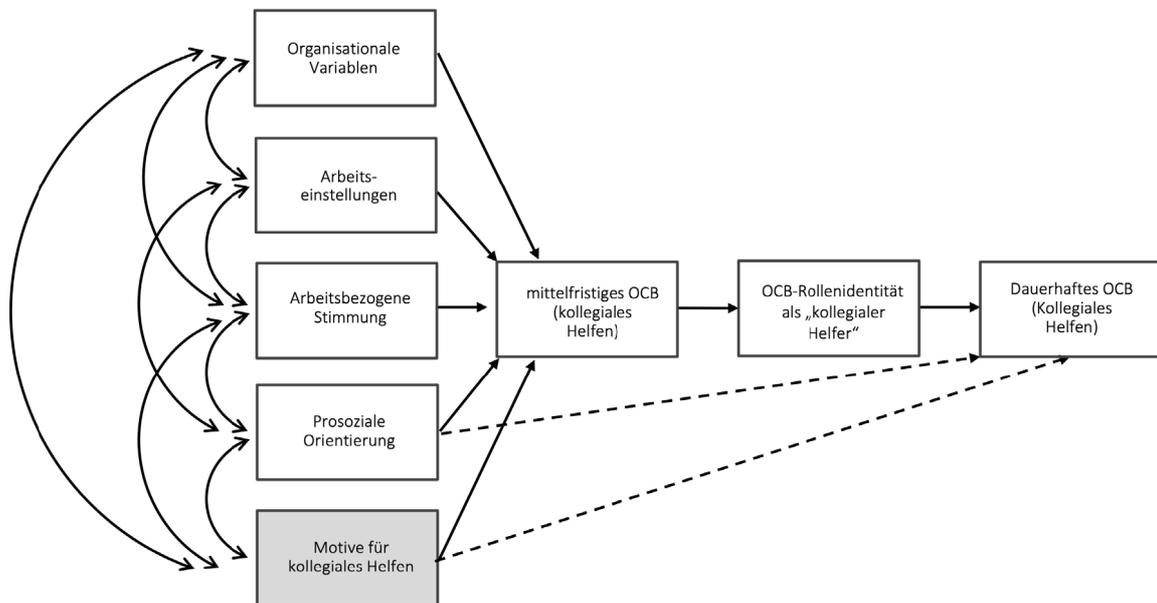
2.5.4 Erklärungsansätze zur Wirkung von Motiven auf OCB

Der folgende Abschnitt enthält eine Reihe von Erklärungsansätzen, die sich mit der Wirkung von Motiven auf OCB im Allgemeinen sowie Hilfeverhalten im Speziellen auseinandersetzen. So wird zunächst auf die Bedeutung der Motive für die Entwicklung einer Rollenidentität als „Kollegialer Helfer“ eingegangen. Danach wird ein Ansatz zur Erklärung des Zusammenspiels von Motiven als überdauernden Dispositionen und wahrgenommenen situationsbezogenen Anforderungen beschrieben. Anschließend wird auf den moderierenden Einfluss von Motiven auf Konsequenzen des Hilfeverhaltens am Beispiel von Depletion eingegangen. Die Bedeutung der Motive im Kontext möglicher Ursachenzuschreibungen für kollegiale Hilfe wird im darauffolgenden Abschnitt behandelt. Den Abschluss des Kapitels bilden theoretische Ansatzpunkte und empirische Studien zu Interaktionseffekten der Motive.

2.5.4.1 Rolle der Motive für die Entwicklung von OCB-Rollenidentitäten

Penner et al. (1997) räumen Motiven eine zentrale Position bei der Entwicklung einer Rollen-identität und dauerhaftem Organizational Citizenship Behavior ein. Die Autoren integrierten Elemente des funktionalen Ansatzes (Snyder, 1993) und der Rollenidentitätstheorie (Stryker, 1980) in ein konzeptionelles Rahmenmodell. Demnach stellen neben organisationalen Faktoren, Arbeitseinstellungen und arbeitsbezogener Stimmung „prosoziale Orientierung“ und „Motive“ wesentliche personbezogene Bedingungen für mittelfristiges OCB dar. Dieses wird als Ausgangspunkt einer sich entwickelnden Rollenidentität gesehen, welche wiederum einen direkten und proximalen Grund für die Entwicklung dauerhaften OCB darstellt. Neben diesem indirekten Einfluss räumten Penner et al. (1997) zudem einen direkten Einfluss von prosozialer Orientierung und Motiven auf dauerhaftes OCB ein. Diese Grundgedanken veranschaulicht Abbildung 2.18, angepasst auf den OCB-Spezialfall der kollegialen Hilfe.

Abbildung 2.18 Konzeptionelles Modell der direkten und indirekten Gründe kollegialen Helfens
 Quelle: eigene Abbildung modifiziert nach Penner et al. (1997)



Anmerkung. Motive kollegialen Helfens sind als zentrales Konzept grau hinterlegt. Gestrichelte Linien deuten an, dass Variablen ebenfalls einen direkten, aber niedrigeren Einfluss auf dauerhaftes OCB haben.

Finkelstein (2006) gab zu bedenken, dass Motive durchaus auch eine Rolle als Mediatoren der Beziehung zwischen Rollenidentität und OCB spielen können und aufgrund fehlender Längsschnittstudien keine Kausalaussagen möglich sind, inwieweit Motive nicht nur anteze-dente Bedingungen der Citizen-Rollenidentität darstellen, sondern sich auch durch ein ent-sprechendes Verhalten entwickeln oder auch über die Zeit verändern.

Grant und Mayer (2009) sowie Cardador und Wrzesniewski (2015) lieferten eine Reihe von Argumenten, die dafürsprechen, dass die Wirkung der Motive auf die Steuerung von OCB über das Konzept „Fokus auf andere“ vermittelt wird. Sie beziehen sich dabei auf die in Kapitel 2.4.1.4 dargestellte Theorie des Selbstinteresses und der Fremdorrientierung (De

Dreu, 2006; Meglino & Korsgaard, 2004). Aus dieser leiten sie ab, dass Mitarbeiter mit „prosozialen Werten“ dazu neigen, ihren Aufmerksamkeitsfokus eher nach außen als nach innen zu richten. Sie übernehmen häufiger Verantwortlichkeit für das Wohlergehen anderer und erkennen dadurch eher Möglichkeiten, einen Beitrag für andere zu leisten. Zudem sind sie eher dazu bereit, ihre eigenen Interessen denen anderer unterzuordnen, und tendieren dazu, sich kooperativ zu verhalten.

2.5.4.2 Rolle der Motive auf Rollenkognitionen

Kim et al. (2013) beziehen sich in ihrem Erklärungsansatz auf die „Trait-Activation-Theorie“ von Tett und Burnett (2003), nach welcher aufgabenbezogene, soziale und organisationale Charakteristika Hinweisreize für eigenschaftsrelevantes Verhalten enthalten können. Nach Kim et al. (2013) steuern Motive die Wahrnehmung der situationalen Anforderungen, welche Mitarbeiter in Bezug auf das gewünschte Verhalten in ihren Arbeitsrollen entwickeln. Das heißt, die Ausprägung des „prosozialen Motivs“ eines Mitarbeiters beeinflusst, wie stark der Aufforderungscharakter verschiedener Situationen hinsichtlich der Erwartung an eine Hilfeleistung wahrgenommen wird. Mitarbeiter mit starken prosozialen Motiven dürften demnach das Potenzial für kollegiale Hilfe in der jeweiligen Situation stärker einschätzen als Mitarbeiter mit geringeren Ausprägungen in prosozialen Motiven. Nach Kim et al. (2013) sagen auch sogenannte Rollenkognitionen (die empfundenen Verpflichtungen im Rahmen einer spezifischen Rolle oder Situation, OCB zu zeigen) OCB vorher. Während es sich bei Motiven jedoch um dispositionale Faktoren handelt, spiegeln Rollenkognitionen eher situationale Tendenzen in spezifischen Bereichen wider. Kim et al. (2013) stellen die These auf, dass diese Rollenkognitionen die Beziehung zwischen Motiven und OCB medieren und Motive vor allem dann eine stärkere Rolle spielen, wenn Rollenkognitionen schwächer ausgeprägt sind. Zur Überprüfung untersuchten sie den Zusammenhang zwischen selbsteingeschätzten OCB-Motiven mit Hilfe des von Rioux und Penner (2001) entwickelten Fragebogens und dem durch die Führungskräfte eingeschätzten affiliativen OCB, welches kollegiales Helfen widerspiegelt. Insgesamt konnten nach Kontrolle der Variablen Geschlecht, Unternehmenszugehörigkeit und Arbeitszufriedenheit sowohl zwischen prosozialen Werten und Hilfeverhalten ($\beta = .22$) als auch zwischen Impression-Management-Motiven und Hilfeverhalten ($\beta = .14$) positive, signifikante Zusammenhänge nachgewiesen werden. Es zeigte sich zudem ein bedeutsamer Interaktionseffekt hinsichtlich der durch die Mitarbeiter eingeschätzten sozialen Unterstützung durch Kollegen: Die positive Beziehung zwischen prosozialen Werten und Impression-Management-Motiven und der für kollegiales Hilfeverhalten relevanten OCB-Dimension zeigte sich nur unter der Bedingung niedriger kollegialer Unterstützung. Unter der Bedingung hoher kollegialer Unterstützung hingegen leisteten prosoziale Werte und Impression-Management-Motive einen weitaus geringeren Vorhersagewert für kollegiales Helfen.

Daraus lässt sich schließen, dass Motive vor allem dann einen entscheidenden Einfluss ausüben, wenn die situationalen Anforderungen nicht eindeutig oder stark genug sind. Eine hohe Ausprägung prosozialer Werte oder Impression-Management-Motive hat vor allem dann einen Einfluss auf das Hilfeverhalten in Kontexten, die durch niedrige kollegiale Unterstützung geprägt sind. Die Autoren fassen den Befund wie folgt zusammen: „*Consistent*

with trait activation theory (Tett & Burnett, 2003), prosocial values and impression management motives predicted helping role cognitions in weak situations where coworker support was low and external incentives and pressures were minimal” (S. 241), und ziehen den Schluss, dass es für die Forschung zu Beziehungen zwischen Motiven und OCB wesentlich ist, kontextuelle Faktoren und Einflüsse einzubeziehen. Dieses Ergebnis ist konsistent mit den Annahmen der Motivationsforschung, welche die Bedeutung des Anreizcharakters situativer Faktoren für den Prozess der Aktivierung von Motiven hervorhebt (vgl. Kap. 2.4.3).

2.5.4.3 Moderierende Wirkung der Motive

Lanaj et al. (2016) haben sich mit der Wirkung von prosozialen Motiven im Kontext von Hilfeverhalten und „Depletion“, also Erschöpfungszuständen nach Handlungen, die Selbstkontrolle erfordern (vgl. Kap. 2.2.1.5), auseinandergesetzt. In einer zweiwöchigen Tagebuchstudie mit $N=69$ Teilnehmern eines MBA-Programms wurden zu täglich zwei Messzeitpunkten das eigene geleistete Hilfeverhalten, wahrgenommener prosozialer Einfluss, positiver Affekt sowie das Ausmaß an Depletion erfragt. Die vorab erhobenen prosozialen Motive zeigten ihre Wirkung auf zweifache Weise: Zum einen berichteten Teilnehmer mit einer hohen Ausprägung hinsichtlich prosozialer Motive insgesamt über ein niedrigeres Ausmaß an Depletion als diejenigen mit einer niedrigeren Ausprägung prosozialer Motive. Dieses Ergebnis lässt sich mit den Annahmen der Ego-Depletion-Theorie (Baumeister et al., 1998; vgl. Kap. 2.2.1.5) begründen, dass Hilfeverhalten für Mitarbeiter mit einem niedrigen prosozialen Motiv stärkere Selbstkontrolle erfordert, als wenn dieses stärker ausgeprägt ist. Zwischen geleisteter Hilfe und Depletion besteht jedoch ein kurvilinearereffekt, der signifikant stärker für Mitarbeiter ist, die sich durch eine hohe (versus niedrige) Ausprägung hinsichtlich ihrer prosozialen Motive auszeichnen. Die Autoren interpretierten die Ergebnisse so, dass prosoziale Motive bei vermehrter Hilfeleistung zu einem verstärkten Erschöpfungsgefühl beitragen können, da prosozial motiviert Helfende ein hohes Ausmaß persönlicher und zeitlicher Ressourcen investieren, um eine möglichst hohe Qualität bereitzustellen, was zu Überforderung führen kann.

2.5.4.4 Effekte der Attribution von Motiven

Einen weiteren Erklärungsansatz zur Wirkung von Motiven liefert die Attributionstheorie (Heider, 1982), die besagt, dass Individuen bestrebt sind, dem Verhalten anderer Personen Ursachen zuzuschreiben, um dieses Verhalten zu erklären (sogenannte Attribution). Bezogen auf kollegiale Hilfe ergibt sich daraus die Frage, ob und welche Konsequenzen daraus resultieren, welche Motive den Helfenden für ihr Verhalten unterstellt werden.

Insgesamt deuten die Ergebnisse empirischer Studien darauf hin, dass Attributionsüberlegungen hinsichtlich der dem Verhalten zugrunde liegenden Motive stattfinden und diese durchaus einen Einfluss auf die Bewertung des Verhaltens der Helfenden haben. Becker und Dan O’Hair (2007) argumentierten, dass eine längerfristige Zusammenarbeit sowie häufigere Interaktion Gelegenheit zur Beobachtung von Kollegen oder Mitarbeitern in einer Vielzahl von Situationen bietet, welche die Bildung stabiler und akkurater Eindrücke ermöglicht. In ihrer empirischen Studie zeigten die Autoren, dass insbesondere inkonsistentes Verhalten

(wenn Kollegen beispielsweise ihre Hilfe nur in Situationen anbieten, in denen diese vermutlich abgelehnt wird) und inkongruentes Verhalten (z. B. wenn Verantwortlichkeiten nur dann übernommen werden, wenn eine Führungskraft dies wahrnehmen kann) als unaufrichtig interpretiert und auf Impression-Management-Motive attribuiert werden.

Grant et al. (2009) kamen ebenfalls zu dem Schluss, dass Menschen durchaus in der Lage sind, die Motive anderer einzuschätzen, und führen an, dass die Attributionen einer Führungskraft beispielsweise zu einem bedeutenden Teil mitbestimmen, inwieweit OCB in Leistungsbeurteilungen berücksichtigt wird. Sie beziehen sich dabei auf Allen und Rush (1998), dass Bewertungen durch Führungskräfte besser ausfallen, wenn diese dem proaktiven Hilfeverhalten ihrer Mitarbeiter prosoziale Motive im Vergleich zu instrumentellen Motiven unterstellen. Führungskräfte bewerten OCB ihrer Mitarbeiter sogar negativ, wenn sie vermuten, dass dies durch Impression-Management-Motive begründet ist (Bolino et al., 2006; Bolino et al., 2013). Die Attribution auf prosoziale Motive hingegen scheint insgesamt positive Effekte nach sich zu ziehen und sich beispielsweise positiv auf das Commitment neuer Mitarbeiter auszuwirken (Konovsky & Pugh, 1994) und zu qualitativ hochwertigen Austauschbeziehungen beizutragen (Jia et al., 2020).

2.5.4.5 Interaktionen von Motiven

Dass die Untersuchung von Interaktionseffekten zu stärkeren Prädiktionen beiträgt, ist bereits aus der Werteforschung bekannt. So zitierte Schwartz (2010) aus einer eigenen Studie (Schwartz, 1996), dass insbesondere Individuen, die sich durch eine Kombination von hohen „Benevolence-“ und niedrigen „Macht“-werten auszeichnen, doppelt so häufig kooperatives Verhalten zeigen wie andere Personen. Schwartz (2010) verwies weiterhin auf eine Studie von Lönngqvist et al. (2006) mit interessanten Interaktionseffekten zwischen Konformitätswerten und der Konsistenz im Verhalten in Bezug auf andere Werte: Eine hohe Ausprägung von Konformitätswerten führt demnach zu besonderer Sensitivität gegenüber sozialen Normen und dazu, dass Individuen sich weniger konsistent in Bezug auf ihre anderen Werte verhalten. Niedrige Konformitätswerte führen eher dazu, sozialen Druck zu ignorieren und ein konsistenteres Verhalten hinsichtlich eigener anderer Werte zu zeigen.

Ausgehend von der von Bolino (1999) formulierten These: *„it is likely that individuals' motives generally are mixed“* (S. 83), ist daher die Betrachtung empirischer Studien, welche simultan mehrere OCB-Motive und deren mögliche Interaktionseffekte berücksichtigen, von besonderem Interesse. Die Anzahl derartiger Studien ist jedoch bisher überschaubar.

Grant und Mayer (2009) untersuchten in einer Studie mit $N=114$ Angestellten und ihren Führungskräften in zwei US-amerikanischen Non-Profit-Unternehmen die Wirkung prosozialer Motive und Impression-Management-Motive auf affiliatives OCB. Prosoziale Motive und Impression-Management-Motive bildeten dabei nicht nur zwei signifikant unabhängige Prädiktoren für das durch die Führungskraft eingeschätzte affiliative OCB der Mitarbeiter, es zeigte sich auch, dass Impression-Management-Motive die Beziehung zwischen prosozialen Motiven und affiliativem OCB im Sinne eines positiven Interaktionseffekts verstärkten. Die Autoren zogen daraus den Schluss, dass die simultane Betrachtung mehrerer Motivdimensionen gegenüber der Betrachtung singulärer Motive einen prädiktiven Mehrwert für

die Erklärung von OCB leisten kann, und zwar nicht nur als Prädiktoren, sondern auch als Moderatoren.

Takeuchi et al. (2015) betrachteten in ihrer Studie mit $N=379$ Mitarbeiter-Führungskräfte-Dyaden in 13 taiwanesischen Finanzinstitutionen den Einfluss von OCB-Motiven (nach der Taxonomie von Rioux und Penner, 2001) auf OCBI. Mitarbeiter, die sich durch hohe Ausprägungen hinsichtlich prosozialer Werte und organisationales Anliegen auszeichneten, wurden im Schnitt von ihrer Führungskraft hinsichtlich OCBI höher eingeschätzt als Mitarbeiter, die sich durch eher niedrige Werte auf diesen Skalen auszeichneten. Zudem zeigte sich ein Interaktionseffekt dahingehend, dass Mitarbeiter, die gleichermaßen über hohe Ausprägungen auf den Skalen prosoziale Werte und organisationales Anliegen verfügen, die höchsten Einschätzungen hinsichtlich OCBI von ihrer Führungskraft erhielten. Ein Interaktionseffekt zeigte sich – wenn auch weniger stark – in der Interaktion prosozialer Werte und Impression-Management-Motive: Mitarbeiter, die sich gleichermaßen über hohe Ausprägungen hinsichtlich prosozialer Werte und niedrigen Impression-Management-Motiven auszeichneten, erhielten die höchsten Einschätzungen hinsichtlich OCBI durch ihre Führungskraft. Besonders hervorzuheben sind die Ergebnisse der Drei-Wege-Interaktionen: Die höchsten Ausprägungen hinsichtlich OCBI erreichten Mitarbeiter, die sich durch hohe Ausprägungen hinsichtlich prosozialer Werte und organisationalem Anliegen und niedrige Werte in Impression-Management-Motiven auszeichneten. Die niedrigste Einschätzung hinsichtlich OCBI zeigte sich hingegen bei Mitarbeitern mit niedriger Ausprägung in prosozialen Werten und organisationalem Anliegen und gleichzeitig hoher Ausprägung hinsichtlich Impression-Management-Motiven.

Weiterhin lässt sich aus diesen Ergebnissen die These ableiten, dass kulturelle Normen einen Einfluss auf die Wirkung von OCB-Motiven und deren Interaktion haben. Während in individualistischen Kulturen Impression-Management-Motive die Wirkung prosozialer Werte und organisationalem Anliegen auf OCB zu verstärken scheinen (Grant & Mayer, 2009), deuten die Ergebnisse in kollektivistischen Kulturen eher auf einen Suppressoreffekt hin (Takeuchi et al., 2015).

Cardador und Wrzesniewski (2015) untersuchten in ihrer Studie mit $N=60$ US-amerikanischen Polizeibeamten und ihren Führungskräften die simultane Wirkung prosozialer und kompetitiver Motive auf die Einschätzung des affiliativen OCB und fanden einen Modatoreffekt der kompetitiven Motive dahingehend, dass diese die Beziehung zwischen prosozialen Motiven und affiliativem OCB abschwächen. Zur Messung der prosozialen Motive verwendeten die Autoren die weiter oben dargestellte Skala von Grant (2008), zur Erfassung der kompetitiven Motive entwickelten die Autoren eine eigene Skala, zu welcher die interne Konsistenz als Reliabilitätsmaß angegeben wird, jedoch kein Hinweis auf die Überprüfung der Validität erfolgt. Bei der Ergebnisdarstellung ist zumindest auffällig, dass prosoziale Motive und kompetitive Motive zu $r=.44$ signifikant positiv korrelieren.

2.5.5 Zusammenfassendes Fazit zu existierenden Erklärungsmodellen

Die Forschung zu Motiven des Organizational Citizenship Behavior befindet sich noch in ihren Anfängen. In den letzten Dekaden wurde eine Reihe theoretischer Modelle zur Struktur von Motiven für Hilfeverhalten oder OCB entwickelt, zu denen der Wissenschaftsstreit jedoch bislang noch keinen Konsens herbeiführen konnte. Die auf dem Modell der Hilfeorientierung von Romer et al. (1986) und der Theorie sozialer Wertorientierung (McClintock, 1988) basierenden Modelle resultieren in Typologien, die zueinander eine hohe Ähnlichkeit aufweisen, denen jedoch unterschiedliche Ordnungsmerkmale zugrunde liegen. Parallel dazu ist die empirische Forschung geprägt von einer Vielzahl von Studien, in welchen je nach Fragestellung die Untersuchung ausgewählter Motive von OCB stattfindet. Bei diesen liegt jedoch kein gemeinsames theoretisches Modell vor.

Neben den indirekten und direkten Wirkmechanismen einzelner Motive auf OCB geben erste Studien Grund zur Annahme, dass diese ihre Wirkung nicht nur als unabhängige Prädiktoren entfalten, sondern insbesondere die simultane Betrachtung der Motivdimensionen zu differenzierten Erkenntnissen hinsichtlich der Konsequenzen von OCB führen kann. Rioux und Penner (2001) leisteten einen Beitrag zur systematischen Erfassung verschiedener OCB-Motive, indem sie auf empirischem Wege eine Taxonomie von OCB-Motiven entwickelten, welche bereits in einer Vielzahl empirischer Studien zum Einsatz kam. Dieser Ansatz schließt jedoch nicht die Lücke zwischen theoretischen Modellen und der auf empirischem Wege gewonnenen Struktur, was sich auch in unterschiedlichen Klassifizierungen widerspiegelt.

Somit kann die Frage nach der zugrundeliegenden Struktur der Motive kollegialen Helfens als einer spezifischen Facette von OCB mit den bisherigen Erkenntnissen der OCB-Forschung nicht zufriedenstellend beantwortet werden. Für die Entwicklung eines integrierenden Modells der Motive kollegialen Helfens ist es daher das Ziel, sich an einem geeigneten übergreifenden theoretischen Rahmen zu orientieren und dabei sicherzustellen, dass die vorgestellten Erklärungsmodelle Berücksichtigung finden. Einen für diesen Zweck geeigneten Ansatz stellt das „Modell pluralistischer Motive“ von Batson (2011) dar, auf welches im nächsten Kapitel näher eingegangen wird.

2.6 Entwicklung eines Modells multipler Motivdimensionen kollegialen Helfens

Übereinstimmend mit Penner et al. (1997), Rioux und Penner (2001) sowie Organ et al. (2006) wird in der vorliegenden Arbeit die These vertreten, dass kollegialem Hilfeverhalten Motive zugrunde liegen können, die nicht ausschließlich prosozialer Natur sind. Aus einem beobachtbaren Akt kollegialer Hilfe kann ohne Hintergrundinformationen kein Rückschluss auf die dem Verhalten zugrunde liegenden Motive gezogen werden. Zudem kann das Engagement in kollegialer Hilfe nicht nur einem, sondern auch der Befriedigung mehrerer Motive dienen. Dem differenziellen Ansatz folgend, gibt es interindividuelle Unterschiede hinsichtlich dieser mittelfristig stabilen Motive von Personen. Die relevanten Motive kollegialen Helfens sollen identifiziert und in ein Modell integriert werden. Aus den bisherigen Ausführungen werden die folgenden Anforderungen an dieses Modell formuliert:

1. Es orientiert sich an relevanten existierenden Theorien zu Werten, Normen und Motiven

Die Basis des Modells stellt der in den Kapiteln 2.4 und 2.5 dargelegte Forschungsstand, insbesondere zu Theorien sozialer Wertorientierung, dar. Deren Grundannahmen finden implizit oder explizit in der Mehrheit der dargestellten Konzepte Anwendung.

2. Es basiert auf den Annahmen des funktionalen Ansatzes

Der funktionale Ansatz schlägt die Brücke zwischen Werten und Motiven, basierend auf der Annahme, dass die Entscheidung, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, dadurch motiviert ist, eigenen Werten Ausdruck zu verleihen (Snyder, 1993).

3. Es ist mit den Ergebnissen empirischer Studien zu Motiven von OCB vereinbar

Hierbei sei insbesondere auf den in Kapitel 2.5 dargestellten Erkenntnisgewinn durch die simultane Betrachtung mehrerer Motivdimensionen verwiesen. Grant und Mayer (2009) folgend schließen sich prosoziale Werte und Impression-Management-Motive nicht aus, sondern können bei Mitarbeitern durchaus gleichermaßen stark ausgeprägt sein.

4. Es folgt dem Sparsamkeitsprinzip

Von allen möglichen Erklärungsansätzen soll die Lösung gewählt werden, welche eine möglichst einfache Erklärung der Phänomene bietet. In diesem Sinne besteht das Ziel darin, nicht alle theoretisch möglichen, sondern eine zur Erklärung der interessierenden Phänomene hinreichende Anzahl von Motivdimensionen in das Modell aufzunehmen.

2.6.1 Motive prosozialer Handlungen

Eine der umfassendsten Theorien zu Motiven prosozialer Handlungen entwickelte der Sozialpsychologe Batson (2011). Batson (2011) brachte in die seit Dekaden bestehende Debatte, ob prosoziales Verhalten primär egoistisch oder altruistisch motiviert sei, eine neue Perspektive, mit der Formulierung eines klaren Anspruchs an zukünftige Forschung: *„We need a theory that provides an accurate depiction of the range and character of human motivation. Without that, we are left with a caricature of why humans do what they do“* (S. 208).

Batson (2011) arbeitete mit Verweis auf Batson (1994) und Jenks (1990) heraus, dass mindestens die folgenden vier Motive Berücksichtigung für die Erklärung prosozialer Handlungen finden sollten, da jedem von ihnen ein spezielles Ziel zugrunde liegt:

- „Egoismus“ (mit dem angestrebten Ziel, das eigene Wohlergehen zu erhöhen)
- „Altruismus“ (mit dem angestrebten Ziel, das Wohl eines anderen Individuums zu erhöhen)
- „Kollektivismus“ (mit dem angestrebten Ziel, das Wohl einer Gruppe zu erhöhen)

- „Prinzipientreue“ (mit dem angestrebten Ziel, moralische Prinzipien hochzuhalten)

Die ersten drei Motive „Egoismus“, „Altruismus“ und „Kollektivismus“ lassen sich mit den Ansätzen der sozialen Wertorientierung (Liebrand, 1984; McClintock, 1988; vgl. Kap. 2.4.1.2) und der Theorie des Selbstinteresses und Fremdorierung (De Dreu, 2006) vereinen. Das vierte Motiv, „Prinzipientreue“, bezieht Batson (2011) auf die Einhaltung moralischer Prinzipien, wie Fairness, Gerechtigkeit sowie Reziprozität („Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst“). Diese vier Motive können sowohl miteinander in Einklang stehen als auch konfliktieren (Batson, 2011).

In den folgenden Abschnitten werden die vier Motive und die mit ihnen assoziierten Implikationen detaillierter dargestellt und auf den konkreten Fall des kollegialen Helfens angewendet. Zur Veranschaulichung erfolgt dies anhand einer prototypischen Situation kollegialer Hilfe: Ein Mitarbeiter, nennen wir ihn Claas, bittet kurz vor Feierabend seine Kollegin Paula, ihn bei der Fertigstellung einer wichtigen Präsentation für die Geschäftsleitung zu unterstützen. Paula willigt ein und arbeitet gemeinsam mit Claas bis in die späten Abendstunden. Auf der Verhaltensebene handelt es sich bei Paulas Hilfeleistung um eine prosoziale Handlung, weil ihr Verhalten für jemand anderen hilfreich und nützlich ist. Die diesem Verhalten zugrunde liegenden Motive lassen sich hingegen ohne weitere Hintergrundinformation nicht erschließen. Im Folgenden sollen anhand dieser Situation beispielhaft die Motive „Egoismus“, „Altruismus“, „Kollektivismus“ und „Prinzipientreue“ verdeutlicht werden.

2.6.1.1 Egoismus

„Egoistische Motive“ spielen eine zentrale Rolle in der Erklärung menschlichen Handelns und bilden eine starke motivationale Basis für die Durchführung prosozialer Handlungen (Schwartz, 1992). Unabhängig von den positiven Konsequenzen, die egoistisch motivierte Handlungen nach sich ziehen können, zeichnen sie sich dadurch aus, dass sie primär darauf ausgerichtet sind, dass der Handelnde selbst einen Nutzen aus dieser Handlung zieht. Egoismus stellt demnach ein Motiv dar, welches den Zweck verfolgt, das eigene Wohl zu erhöhen (Batson & Shaw, 1991). Egoistische Motive führen also dann zu prosozialem Verhalten, wenn es selbstdienliche Gründe für dieses Verhalten gibt. Dieses kann in

- der Erwartung materieller, sozialer oder persönlicher Belohnung,
- der Vermeidung materieller, sozialer oder persönlicher Bestrafung oder
- der Verringerung aversiver Gefühle, die aus der Beobachtung des Leidens anderer Personen resultieren

bestehen. Nach Batson (2011) haben egoistische Motive eine starke emotionale Basis, da sie auf die Erreichung von Lust (Freude, Lob und Stolz) und die Vermeidung von Schmerz (Unbehagen, Furcht, Ängste, Scham, Schuld) abzielen. In der Konzeption von De Dreu und Nauta (2009) lassen sich egoistische Motive durch hohe Ausprägungen in der Dimension „Selbstinteresse“ und niedrige Ausprägung hinsichtlich der Dimension „Fremdorierung“ verorten.

Ein prototypisches Menschenbild, welches auf der Annahme beruht, dass der Mensch ausschließlich egoistischen Motiven folgt, stellt der „Homo oeconomicus“ (Kirchgässner, 1991) dar. Dieser handele ausschließlich nach eigenen Präferenzen und Interessen und sei bestrebt, den eigenen Nutzen zu maximieren. Auch wenn das Modell vielfach als realitätsfern kritisiert wird, verdeutlicht es die Bedeutung „egoistischer Motive“ als einer wesentlichen Basis des menschlichen Handelns. Miller (1999) argumentiert sogar, „*that a norm exists in Western cultures that specifies self-interest both is and ought to be a powerful determinant of behavior*“ (S. 1053). Diese „Norm des Selbstinteresses“ impliziert, dass Einstellungen und Verhalten durch Egoismus beeinflusst sind und zumindest in westlichen, individualistischen Kulturen ein egoistisch motiviertes Verhalten als zweckrational bewertet wird. Auch Scholz (2003) argumentiert, dass sich Organisationsmitglieder in der neuen Arbeitswelt primär durch Opportunismus auszeichnen und sich durch wenig Rücksicht auf andere oder die Unternehmen auszeichnen würden. Stein (2014) sieht diese selbstbezogene Orientierung ebenfalls als weit verbreitet und ergänzt, dass sie „*häufig sogar als selbstverständlich angesehen*“ (S. 147) würde.

Um auf das obige Beispiel zurückzukommen, stellen die folgenden Gründe mögliche prototypische *egoistische* Motive dar, aus denen heraus Paula Claas mit ihrer Hilfe unterstützt

- Paula hofft auf Anerkennung für ihren Einsatz durch ihre Kollegen und ihren Vorgesetzten.
- Paula möchte damit ihre Kompetenz unter Beweis stellen.
- Paula hat das Gefühl, etwas Gutes getan zu haben und lobt sich selbst für diese gute Tat.
- Paula vermeidet damit Gefühle der Schuld, ihren Kollegen allein dort sitzen zu lassen.

An dieser Stelle soll noch kurz auf die Beziehung zwischen den von Rioux und Penner (2001) dargestellten Motiven des Impression Management und egoistischen Motiven eingegangen werden. Grant und Mayer (2009) argumentieren, dass Impression Management nicht nur dem egoistischen Wunsch entspringt, einen positiven Eindruck in den Augen der anderen zu erzielen, sondern auch einer internalisierten Identität eines „guten Bürgers“ gerecht zu werden. Demnach können *Impression-Management-Motive* egoistischen Motiven entstammen, sind jedoch nicht zwangsläufig mit diesen gleichzusetzen.

2.6.1.2 Altruismus

Altruismus ist typischerweise definiert als eine Handlung, die mit der Absicht durchgeführt wird, anderen zu nutzen, ohne dass sie mit dem Wunsch verbunden ist, eine Gegenleistung dafür zu erhalten (Berkowitz, 1972; Rushton, 1980). Altruismus von Costa et al. (1991) als „*selflessness and concern for others*“ beschrieben (S. 888) bildet eine Facette des Big-Five-Persönlichkeitsfaktors Verträglichkeit und wird mit Items wie „hilft gern anderen“ und „nimmt Bedürfnisse anderer vorweg“ operationalisiert. Konzeptionell entsprechen altruistische Motive dem von Helgeson und Fritz (1998) geprägten Begriff der „Unmitigated Communion“, worunter die Autoren die Maximierung der Ergebnisse des Partners ohne Rücksicht auf die eigenen Ergebnisse verstehen. In der Terminologie von De Dreu (2006) drückt

dieses Motiv einen starken Fokus auf „Fremdorientierung“ ohne Berücksichtigung der „Eigeninteressen“ aus. Das ultimative Ziel einer altruistisch motivierten Handlung besteht also ausschließlich darin, das Wohlergehen eines anderen Individuums zu erhöhen (Batson, 2011).

Batson (1991) stellte für altruistisch motiviertes Verhalten die Bedeutung empathischer Sorge heraus: Der Hilfeleistende fühlt sich in die Lage des Unterstützungsbedürftigen ein und verfolgt mit seinem Verhalten das Ziel, einen positiven Beitrag zu dessen Wohlbefinden leisten. In Bezug auf das Beispiel können prototypische altruistische Motive, welche Paula dazu bewegen, Claas zu helfen, wie folgt aussehen:

- Paula hat Mitgefühl mit Claas, dass dieser nun allein Überstunden leisten muss.
- Ihr eigener Workload und Arbeitsstress stellt für sie keinen Ablehnungsgrund dar.
- Ihren privaten Plänen für den heutigen Abend misst sie wenig Bedeutung bei.
- Paula möchte ihren Kollegen nicht ohne Unterstützung „hängen lassen“.

Altruismus stellt ein starkes Motiv für Hilfeverhalten dar, welches kooperatives Verhalten verstärken und in Konfliktsituationen zu positiveren Einstellungen beitragen kann (Batson, 2011). Mit Altruismus sind jedoch auch bestimmte Risiken verbunden. Oakley et al. (2011) stellten heraus, dass Altruismus das Potenzial birgt, ins Pathologische zu führen und wesentliche negative Konsequenzen zur Folge haben kann. Grant und Mayer (2009) machten darauf aufmerksam, dass Mitarbeiter mit altruistischen Motiven eher zu Verausgabung und selbstaufopferndem Verhalten neigen sowie dazu, ihre eigenen Bedürfnisse anderen unterzuordnen. Helgeson et al. (2015) zitierten eine Reihe von Längsschnitt- und Querschnittuntersuchungen, die auf Beziehungen zwischen Unmitigated communion und psychischer Belastung und Indikatoren einer schlechten körperlichen Gesundheit hindeuten. Die Autoren zeigten zudem in einer Längsschnittstudie mit $N=79$ Studierenden über zehn Tage, dass die Unterstützung anderer vor allem dann höhere psychische Belastung, wahrgenommenen Stress und körperliche Krankheit nach sich zieht, wenn Unmitigated communion hoch, nicht jedoch, wenn diese niedrig ausgeprägt ist.

Altruistisch motiviertes prosoziales Verhalten wird ebenso mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Überinvolviertheit und daraus folgendem Risiko für Burnout-Erkrankungen assoziiert (Helgeson et al., 2015). Burnout, verstanden als ein Zustand der Erschöpfung, der auf übermäßige Beanspruchung der eigenen Energie, Kräfte oder Ressourcen zurückzuführen ist (Freudenberger, 1974), äußert sich nach Maslach und Jackson (1984) vor allem in reduzierter beruflicher Leistungsfähigkeit, emotionaler Erschöpfung und Entpersönlichung. Mit diesen geschilderten psychischen und physischen Folgen sind enorme Kosten sowohl für das Individuum als auch die Organisation verbunden (Chiu & Tsai, 2006).

2.6.1.3 Kollektivismus

Batson (2011) definierte kollektivistische Motive als darauf ausgerichtet, das Wohlergehen einer Gruppe oder eines Kollektivs zu erhöhen. Konzeptionell liegt dabei die Annahme zugrunde, dass das Selbst und die Gruppe als separate Entitäten wahrgenommen werden. Erfolgt hingegen eine Depersonalisierung durch Selbstkategorisierung als Gruppen-

mitglied, entspräche die Sorge um das Wohl der Gruppe eher egoistischen Motiven. Helgeson (1994) führte unter dem Begriff „Communion“ ein sehr ähnliches Konzept ein. Dieses definierte er als Motiv, sich um das Wohl anderer zu sorgen, jedoch ist dieses im Gegensatz zur vorab eingeführten „Unmitigated communion“ auch mit der Sorge um das eigene Wohlergehen verbunden. In der Konzeption von De Dreu (2006) ist dieses Motiv einer hohen Ausprägung sowohl hinsichtlich der Dimension des „Selbstinteresses“ als auch der „Fremd-orientierung“ zuzuordnen. Die Grundgedanken finden sich auch in dem von Kaufman und Jauk (2020) eingeführten Konzept „healthy selfishness“.

Kollegiales Helfen kann also dann als kollektivistisch motiviert interpretiert werden, wenn es das Ziel verfolgt, gleichermaßen einen Nutzen für das Team, die Abteilung oder die Organisation zu erzielen, ohne dass dabei die eigenen Interessen vernachlässigt werden. Bezogen auf obiges Beispiel wären prototypische kollektivistische Motive, aufgrund dessen Paula ihrem Kollegen hilft:

- Die von der Präsentation abhängigen Entscheidungen haben nach Paulas Einschätzung eine hohe Wichtigkeit für das Team, die Abteilung oder die Organisation.
- Paula kann diese Aufgabe übernehmen, ohne dabei ihre eigenen Aufgaben zu vernachlässigen.
- Paula weiß, dass sie mit ihrem Input die Qualität der Präsentation erheblich verbessern kann.
- Die Arbeit, die sie jetzt in die Präsentation investiert, kann sie teilweise für eine eigene Präsentation verwenden.

Batson (2011) bezog sich auf Experimente zu sozialen Dilemmata von Dawes et al. (1990), in welchen die Teilnehmer einen Geldbetrag entweder sich selbst oder einer Gruppe zuteilen konnten. Diejenigen, die das Geld mit der Gruppe geteilt haben, gaben als ihr primäres Motiv an, „das Richtige tun zu wollen“ sowie im „Gruppeninteresse“ zu handeln. Bezogen auf Motive von OCB operationalisiert die von Rioux und Penner (2001) generierte Skala des „organisationalen Anliegens“ den Grundgedanken des Kollektivismus.

Kollektivistische Motive fokussieren auf das Wohl der Gruppe als ultimativem Ziel und haben eine starke emotionale Basis durch Gefühle von Stolz auf die Gruppe und Loyalität. Ergebnisse empirischer Studien deuten auf Zusammenhänge zwischen „Communion“ und guten persönlichen Beziehungen hin. Im Gegensatz zu „Unmitigated communion“ scheint es jedoch keine Zusammenhänge mit psychologischer oder körperlicher Gesundheit zu geben (Helgeson et al., 2015).

2.6.1.4 Prinzipientreue

Das vierte Motiv beschreibt Batson (2011) als eines, welches darauf abzielt, moralische Grundsätze aufrechtzuerhalten, beispielsweise die der Fairness oder der Gerechtigkeit. Das Ziel, welches nach diesem Motiv der Prinzipientreue mit einer prosozialen Handlung verfolgt wird, besteht darin, moralischen Grundsätzen Genüge zu tun. Der Verstoß gegen moralische Prinzipien kann Empörung oder Verärgerung auslösen. Die grundsätzliche Prob-

ematik besteht darin, dass moralische Prinzipien abstrakt und vielfältig sind und eine starke emotionale Basis vermissen lassen. Zudem werden sie motivational eher als „sollen“ statt als „wollen“ wahrgenommen (Batson, 2011) und haben daher eher einen normativen Charakter.

Für betriebliche Arbeitsbeziehungen spielen austauschtheoretische Erklärungsansätze eine wesentliche Rolle (vgl. Kap. 2.4.2). Im Kontext von Fairness und Gerechtigkeit kann „Reziprozität“ als ein im Arbeitskontext allgemein anerkanntes Prinzip angesehen werden, da es zu Fairness und Gerechtigkeit beiträgt. Den normativen Charakter entfaltet Reziprozität in der „Norm der Gegenseitigkeit“ (Gouldner, 1960). Auf der individuellen Ebene ist die „persönliche Reziprozitätsnorm“ ein Indikator dafür, inwieweit man sich dieser Norm verpflichtet fühlt (Perugini et al., 2003).

Demnach zielt Kollegiales Helfen dann auf die Aufrechterhaltung moralischer Prinzipien ab, wenn es das Ziel verfolgt, Fairness oder Gerechtigkeit herzustellen. Vor dem Hintergrund austauschtheoretischer Überlegungen könnten prototypische prinzipienorientierte Motive, aus denen Paula ihren Kollegen unterstützt, wie folgt aussehen:

- Paula möchte sich für eine vergangene Hilfeleistung von Claas revanchieren.
- Paula leistet Claas Unterstützung, weil sie ihn in Zukunft auch um seine Hilfe bitten möchte.
- Paula findet, dass kollegiale Hilfe auf Gegenseitigkeit beruht und man andere nur dann um Hilfe bitten kann, wenn man deren Bitte nach Hilfe auch nachkommt.

Die hinter diesen Grundgedanken stehende Regel weist konzeptionelle Ähnlichkeiten mit der Strategie des „Tit for Tat“ (Axelrod, 1984) auf. Im Detail besagt diese: „Beginne kooperierend und tue danach genau das, was dein Gegenüber zuletzt tat“. Axelrod (1984) legte in seinen theoretischen Ausführungen, welche auf Ergebnisse spieltheoretischer Experimente basieren, dar, inwieweit diese Strategie sich als dominant im Vergleich zu anderen Strategien erweist und selbst in einem wenig durch Kooperation gekennzeichneten Umfeld zu einer Entstehung von Kooperation beiträgt. Folgt man den Überlegungen Axelrods (1984), lässt die Ausprägung der Selbstverpflichtung zu reziproken Prinzipien grundsätzlich keinen Rückschluss zu der Ausprägung der egoistischen, altruistischen und kollektivistischen Motive eines Individuums zu. Vielmehr kann die Verpflichtung zu Reziprozität konzeptionell unabhängig von der motivationalen Ausprägung einer Person verstanden werden.

2.6.2 Psychometrische Messung der Motive

Neben dem dargestellten **Strukturproblem** der Dimensionalität der Motive kollegialen Helfens sei an dieser Stelle auf ein existierendes **Messproblem** aufmerksam gemacht: Es existiert derzeit kein nach testtheoretischen Gesichtspunkten entwickelter Fragebogen, der geeignet ist, die Motivdimensionen kollegialen Helfens simultan zu erfassen. Existierende Fragebögen sozialer Wertorientierungen, wie das „Triple Dominance Game“, beziehen sich auf allgemein-abstrakte theoretische Gewinnverteilungen und erlauben im Ergebnis lediglich eine Typisierung der Individuen. Andere Instrumente, wie die Skala zur prosozialen Motivation von Grant (2008) sowie der Fragebogen zur individuellen Reziprozitätsnorm von Perugini et al. (2003), erfassen nur einzelne Dimensionen und lassen somit keine gleichzeitige

Betrachtung der verschiedenen motivationalen Dimensionen zu. Für eine Vielzahl von Skalen sind die psychometrischen Gütekriterien unzureichend oder es liegen keine Angaben zu Validierungen vor. Tabelle 2.9 enthält eine vergleichende Übersicht der in dieser Arbeit bisher dargestellten Testverfahren.

Tabelle 2.9 Zusammenfassende Darstellung der ausgewählten Fragebogen zur Messung von Werten und Motiven
Quelle: eigene Darstellung

Instrument	Motive	Ansatz	Psychometrische Güte	Arbeitskontext
Triple Dominance Game (Van Lange et al., 1997)	Kompetitiv Selbstbezogen Kooperativ	Typenansatz	gut	nein
Fragebogen zur Hilfsbereitschaft (Romer et al., 1986)	Altruistisch Reziprok Egoistisch Selbstgenügsam	Typenansatz	ausreichend	nein
Citizenship Motives Scale (Rioux & Penner, 2001)	Prosoziale Werte Organisationales Anliegen Impression Management	Dimensionaler Ansatz	sehr gut	ja
Persönliche Reziprozitätsnorm (Perugini et al., 2003)	Glaube an Reziprozität Positive Reziprozität Negative Reziprozität	Dimensionaler Ansatz	sehr gut	nein
Skala prosozialer Motive (Grant, 2008)	Prosoziale Motive	Dimensionaler Ansatz	sehr gut	ja
Self- and Other Orientation (De Dreu & Nauta, 2009)	Selbstinteresse Fremdorientierung	Dimensionaler Ansatz	wird nicht berichtet	ja
Give and Take Assessment (Grant, 2013b)	Prosozial (Geber) Egoistisch (Nehmer) Reziprok (Tauscher)	Typenansatz	wird nicht berichtet	ja

Zudem ist auffällig, dass Operationalisierungen der Konstrukte in den Studien häufig nicht konsistent sind. So verwendeten beispielsweise Grant et al. (2009) in zwei aufeinanderfolgenden Studien zur Messung des Konstrukts prosoziale Werte zum einen die Altruismus-Skala des International Personality Item Pool (Goldberg, 2001), zum anderen den „Schwartz Value Survey“ (Schwartz & Sagiv, 1995). Während die Altruismus-Skala eher aus verhaltensbezogenen Items wie „*Ich sehe die Bedürfnisse anderer voraus*“, „*Ich helfe anderen gern*“, „*Ich habe für*

jeden ein gutes Wort“ besteht, enthält der Schwartz Value Survey (1995) hingegen die Frage danach, wie wichtig eine Reihe aufgelisteter Werte wie *„hilfsbereit sein“* oder *„verantwortlich sein“* als Leitprinzip für das eigene Leben eingeschätzt werden. Damit sind die Ergebnisse durchgeführter Studien nur bedingt miteinander vergleichbar und die Validität teilweise fraglich.

Im folgenden Kapitel wird daher die geplante Vorgehensweise zur Entwicklung eines psychometrischen Fragebogens vorgestellt, der basierend auf den theoretischen Annahmen von Batson (2011) die simultane Messung egoistischer, altruistischer, kollektivistischer sowie nach Prinzipientreue orientierter Motive kollegialer Hilfe ermöglichen soll. Zudem wird die Untersuchungsstrategie dargelegt, nach welcher der entwickelte Fragebogen hinsichtlich seiner wissenschaftlichen Gütekriterien überprüft werden wird.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Bezeichnungen „Kollektivismus“ und „Prinzipientreue“ angepasst: Kollektivismus wird im Folgenden mit „prosoziale Motive“ bezeichnet, da es im Kontext kollegialer Hilfe nach Ansicht der Autorin eine eingängigere und treffendere Beschreibung darstellt. „Prinzipientreue“ wird entsprechend auf die im Arbeitskontext vorherrschende Norm der Reziprozität reduziert und daher mit „reziproke Motive“ benannt.

3 Untersuchungsrahmen

Wie in vorangegangenen Kapiteln dargestellt, existieren wenige empirische Arbeiten, welche die dem OCB zugrunde liegenden Motive zum Gegenstand haben (Grant, 2008; Rioux & Penner, 2001). Die Theorie der Pluralität der Motive von Batson (2011) bietet einen Erklärungsrahmen, welcher die Integration verschiedener theoretischer Erklärungsansätze der Theorien sozialer Wertorientierung und normativer Konzepte erlaubt. Eine wichtige Kernaussage bildet die pluralistische Betrachtungsweise, welche impliziert, dass prosozialen Handlungen potenziell nicht nur ein, sondern mehrere Motive zugrunde liegen können. Eine reliable und valide Messung dieser Motive kann somit einen wichtigen Beitrag für das Verständnis und die Weiterentwicklung der Theorie auf der Basis der gewonnenen Daten leisten (Gigerenzer, 1991). Im folgenden Kapitel 4 wird die Herangehensweise zur Entwicklung eines Fragebogens dargestellt, mit welchem die Messung der Motive kollegialen Helfens erfolgen kann.

Zu Beginn des Kapitels erfolgt eine kurze Wiederholung der auf der Basis von Batson (2011) herausgearbeiteten und in Kapitel 2.6.1 dargestellten Motivdimensionen kollegialen Helfens und deren Einordnung in ein nomologisches Netz (Cronbach & Meehl, 1955). Anschließend wird das Messproblem erläutert und der geplante Ablauf der Testentwicklung und die Validierungsstrategie skizziert.

3.1 Strukturproblem: Motive kollegialen Helfens

Im vorangegangenen Kapitel wurden verschiedene Theorien zu Motiven prosozialen Verhaltens vorgestellt und herausgearbeitet, dass der Theoriestansatz von Batson (2011) eine Integration zentraler Konzepte der Sozialen Wertorientierung, Fremdorientierung und Selbstinteresse sowie der Reziprozitätsnorm ermöglicht. Danach lassen sich vier Dimensionen der Motive kollegialen Helfens ableiten:

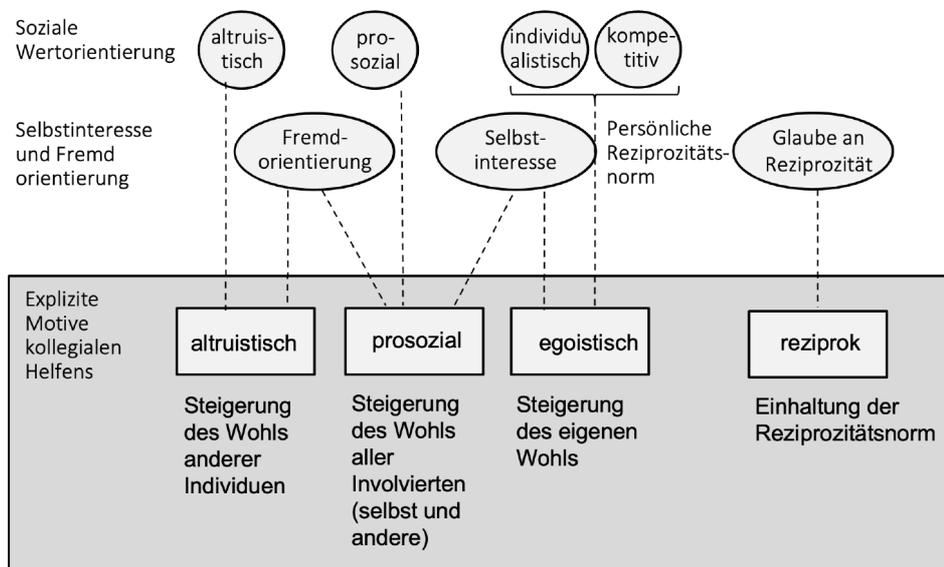
- „altruistische“ Motive
- „prosoziale“ Motive
- „egoistische“ Motive
- „reziproke“ Motive

Im Folgenden werden die konzeptionellen Zusammenhänge zwischen diesen Dimensionen zu relevanten Persönlichkeitskonstrukten beschrieben. Die Motivdimensionen *altruistisch*, *prosozial* und *egoistisch* lassen sich wie folgt mit den Konstrukten des *Selbstinteresses* und der *Fremdorientierung* sowie der *Sozialen Wertorientierung* in Beziehung bringen:

- *Altruistische* Motive zielen auf die Steigerung des Wohls anderer ab und sind in erster Linie durch die Orientierung an den Bedürfnissen anderer gekennzeichnet (*Fremdorientierung*).
- *Prosoziale* Motive zielen auf die Steigerung des Wohls anderer involvierter Personen ab, ohne das eigene Wohl zu vernachlässigen. Sie sind sowohl durch *Fremdorientierung* als auch *Selbstinteresse* charakterisiert.
- *Egoistische* Motive beziehen sich auf die ausschließliche Steigerung des eigenen Wohls. Für diese Dimension ist *Selbstinteresse* spezifisch.

Die Motivdimension *reziprok* hingegen spiegelt wider, inwieweit Reziprozität als soziale Norm von den Befragten internalisiert wird. Perugini et al. (2003) postulieren interindividuelle Unterschiede dahingehend, dass diese Norm bei einigen Personen sehr stark, bei anderen weniger stark oder gar nicht ausgeprägt ist. Sie differenzieren reziproke Überzeugungen und reziprokes Verhalten als besondere Persönlichkeitsdimensionen, die sich auf vorangegangenes oder erwartetes Verhalten eines anderen beziehen, mit dem die Person in Interaktion steht. Reziprozität wird als Ziel an sich und nicht als Mittel zum Zweck zur Zielerreichung verstanden. Abbildung 3.1 veranschaulicht diese Zusammenhänge zwischen den Konstrukten und den zu operationalisierenden Motivdimensionen grafisch.

Abbildung 3.1 Beziehungen zwischen den Konzepten *Selbstinteresse* und *Fremdorientierung* und *Reziprozität* als internalisierter Norm zu den Motivdimensionen kollegialen Helfens
Quelle: eigene Abbildung



Anmerkung. Theoretische Konstrukte sind als runde Felder dargestellt. Die zu operationalisierenden Motivdimensionen kollegialen Helfens sind in viereckigen Kästen abgebildet. Gestrichelte Linien repräsentieren konzeptionelle Zusammenhänge.

Für die Messung der Konstruktvalidität wird die Entwicklung eines nomologischen Netzes empfohlen (Cronbach & Meehl, 1955), welches die Zusammenhänge des zu analysierenden Konstrukts zu anderen relevanten Konstrukten, ihren Wechselbeziehungen sowie beobachtbaren Verhaltensindikatoren veranschaulicht.

Aus der theoretischen Darstellung sind differenzierende Zusammenhänge zwischen Motiven kollegialen Helfens zu *Konzepten sozialer Wertorientierung* (SVO; vgl. Kap. 2.4.1.2 sowie *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung*, Kap. 2.4.1.3), Persönlichkeitseigenschaften (Big Five, vgl. Kap. 2.3.3.1) sowie Basismotiven (Leistungs-, Macht und Anschlussmotiv, vgl. Kap. 2.4.3) zu erwarten. Da Motive Bewertungsdispositionen für Handlungsfolgen (Heckhausen, 1989) darstellen, ist zudem in Situationen gemischter Motive, wie sie beispielsweise in spieltheoretischen Simulationen wie dem Gefangenendilemma kreiert werden, zu erwarten, dass die Motive zu differenzierenden Interpretationen der Situationen und Verfolgung unterschiedlicher Strategien führen.

Aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit werden diese Zusammenhänge nicht in ein gemeinsames Modell überführt, sondern in den nachfolgenden Abschnitten jeweils einzeln grafisch veranschaulicht.

3.2 Messproblem: Vorgehen bei der Testentwicklung

Ziel ist es, einen Fragebogen zu entwickeln, der die Motivdimensionen kollegialen Helfens misst. Da es sich bei Motiven um intrapsychische Phänomene handelt, welche ausschließlich der Person selbst zugänglich sind, ist dazu eine Selbsteinschätzung erforderlich. In der Persönlichkeitsdiagnostik kommen zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften routinemäßig Fragebögen zur Selbsteinschätzung zum Einsatz (Bühner, 2011). Deren Grundidee basiert darauf, dass die gewählte Antwort einer Person Rückschlüsse auf die zu messende (latente) Persönlichkeitseigenschaft erlaubt: Unterschiede im Antwortverhalten der Personen werden auf deren interindividuelle Unterschiede in Bezug auf die zu diagnostizierende Eigenschaft zurückgeführt (Bühner, 2011).

Dem Grundgedanken der Psychometrie folgend, kann jedem Befragten für jede der vier Motivdimensionen *altruistisch*, *prosozial*, *egoistisch* und *reziprok* eine individuelle quantitative Ausprägung zugewiesen werden. Damit ist es zum einen möglich, Personen interindividuell miteinander zu vergleichen. Zum anderen können intraindividuell Aussagen über die relative Ausprägung der Motivdimensionen im Sinne eines Motivprofils einer Person getroffen werden.

Im ersten Schritt wird zur Messung der Motive ein Fragebogen nach den Regeln der klassischen Testtheorie (KTT; Lienert & Raatz, 1994) entwickelt. Dieser Fragebogen wird im zweiten Schritt einer inhaltlichen Validierung unterzogen, indem Zusammenhänge zwischen den Motiven und relevanten Persönlichkeitskonstrukten und Indikatoren des Erlebens und Verhaltens untersucht werden. Der Test soll zudem den Anforderungen eines wissenschaftlichen Tests entsprechen (Brähler et al., 2002) und die folgenden Eigenschaften erfüllen:

- Der Test ist vollstrukturiert. Es werden standardisierte Aufgaben und ein festes Antwortformat genau vorgegeben. Die Auswertung wird durch Punktvergabe exakt festgelegt.
- Der Test ist mehrdimensional. Das gemessene Konstrukt besteht aus verschiedenen Dimensionen, die jeweils separat in Subtests erfasst werden. Die Items eines Subtests werden jeweils zu einer Skala zusammengefasst. Im Ergebnis liegen für jede Testperson verschiedene Subtestwerte vor, die über die Ausprägungen der verschiedenen Motivdimensionen informieren.

3.2.1 Itemtypen

Im Rahmen der Testentwicklung wird das Ziel angestrebt, zwei Fragebogenversionen zu entwickeln: In der ersten Version werden die Herangehensweise der klassischen Testtheorie verfolgt und ein Fragebogen bestehend aus sogenannten normativen Items entwickelt (Standardvorgehen).

In einer zweiten Version soll ein alternativer Ansatz exploriert werden, welcher die Entwicklung von Forced-Choice-Items (FC-Items) beinhaltet. Diese Herangehensweise ist insofern eine vielversprechende, da nach der Argumentation von Locke (1991) die Werte eines Individuums hierarchisch aufgebaut sind und daraus die Empfehlung folgt, dass diese im relativen Vergleich zueinander erfasst werden sollten. Grant (2013b) verwendete diesen Itemtyp für das „Give and Take Assessment“, ohne jedoch den Nachweis einer Validierung der Skalen vorzulegen, was dieses Testverfahren für wissenschaftliche Anwendungszwecke ungeeignet macht. Im Folgenden soll kurz auf die wichtigsten Charakteristika normativer Items und Forced-Choice-Items eingegangen werden.

3.2.1.1 Normative Items

Ein normatives Item besteht aus einem Statement oder einer Frage, die auf jeweils eine zu untersuchende Merkmalsdimension abzielt. Durch die Angabe auf einer dichotomen Skala (z. B. 0 – trifft nicht zu, 1 – trifft zu) oder einer mehrstufigen Likert-Skala (z. B. 1 – trifft gar nicht zu bis 5 – trifft völlig zu) kann der Grad der Zustimmung oder Ablehnung ausgedrückt werden, inwieweit das jeweilige Statement den eigenen Meinungen, Einstellungen oder Normen entspricht. Abbildung 3.2 zeigt schematisch den Aufbau eines normativen Items.

Abbildung 3.2 Normatives Item, bestehend aus drei Statements und einer fünfstufigen Likert-Antwortskala

Quelle: eigene Abbildung der Items von Mohr und Rigotti (2014) zu kognitiver Irritation

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zutreffen!						
		trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teils-teils zu	trifft ziemlich zu	trifft völlig zu
1. Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="checkbox"/>					
2. Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/>					
3. Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.	<input type="checkbox"/>					

Auf einer fünfstufigen Likert-Skala erfolgt die Bewertung wie folgt: Schätzt der Befragte eine Aussage als „stark zustimmend“ ein, wird dieses Item mit fünf Punkten bewertet. Sollte der Befragte die Aussage hingegen als „stark ablehnend“ einschätzen, geht dieses Item mit einem Punkt in die Bewertung ein.

Items, welche das gleiche Konstrukt messen, können in einen Skalenwert zusammengefasst werden, welcher als Basis zur Berechnung von Mittelwerten und Standardabweichungen herangezogen werden kann. Auf diese Weise können Normen festgelegt werden, die es ermöglichen, Menschen miteinander zu vergleichen (Cattell, 1944). Die Ergebnisse normativer Messungen ermöglichen damit sowohl Aussagen über interindividuelle als auch intraindividuelle Ausprägungen einer Person hinsichtlich einer Merkmalsausprägung (Hicks, 1970).

3.2.1.2 Forced-Choice-Items

Ein Forced-Choice-Item (FC-Item) besteht aus einer einzelnen Situationsbeschreibung und einer definierten Anzahl von Antwortalternativen. Im Allgemeinen zielt jede der Antwortalternativen dabei auf eine andere Merkmalsdimension ab. Aus den dargebotenen Auswahlmöglichkeiten kann dann diejenige ausgewählt werden, die der eigenen Einstellung am ehesten entspricht (Bühner, 2011). Abbildung 3.3 zeigt ein prototypisches Forced-Choice-Item.

Abbildung 3.3 Forced-Choice-Item, bestehend aus einer einleitenden Situationsschilderung und drei Auswahlmöglichkeiten

Quelle: eigene Abbildung eines Items von Grant (2013)

Sie bewerben sich um eine Stelle als Führungskraft und ein ehemaliger Chef schreibt Ihnen ein hervorragendes Empfehlungsschreiben. Wie reagieren Sie am ehesten darauf?

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Ich suche nach Möglichkeiten, meinem ehemaligen Chef zu helfen. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ich biete an, ein Empfehlungsschreiben für einen meiner ehemaligen Mitarbeiter zu schreiben, um auch etwas Gutes zu tun. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ich bemühe mich, bei meinem neuen Chef einen guten Eindruck zu hinterlassen, um mir eine weitere gute Empfehlung für die Zukunft zu sichern. | <input type="checkbox"/> |

Durch die Auswahl der am ehesten zutreffenden Antwortmöglichkeit werden automatisch alle anderen Antwortmöglichkeiten ausgeschlossen. Damit produzieren FC-Items ein ipsatives Antwortformat, das bedeutet, dass die Summe der Rohwerte einer mehrdimensionalen Skala für jedes Individuum eine Konstante ergibt (Baron, 1996).

Die Testwerte eignen sich für eine intraindividuelle Diagnostik, da sie die relative Stärke einer Merkmalsausprägung im Vergleich zu den anderen Merkmalsausprägungen der gleichen Person widerspiegeln. Sie sind jedoch nicht mit den Ergebnissen anderer Personen vergleichbar. Normierungen können lediglich in Form von Präferenzordnungen erhoben werden (z. B. 60 % der männlichen Bevölkerung dieser Altersgruppe haben *prosoziale* Motive als das wichtigste Motiv eingeschätzt). Dies führt zu einer begrenzten Aussagekraft (Kline, 2003).

Ipsative Daten unterliegen einer Reihe von Besonderheiten. Die Abhängigkeit zwischen den Bewertungen, die sich daraus ergibt, dass die Auswahl einer Antwortmöglichkeit automatisch zum Ausschluss aller anderen Antwortmöglichkeiten führt, beeinträchtigt die psychometrischen Eigenschaften eines auf ipsativen Items basierenden Testverfahrens. Insbesondere wird eine der Grundannahmen der klassischen Testtheorie – Unabhängigkeit der Fehlervarianz – verletzt. Dies hat sowohl Konsequenzen für die statistische Analyse als auch die Interpretation der Ergebnisse (Hicks, 1970; Meade, 2004).

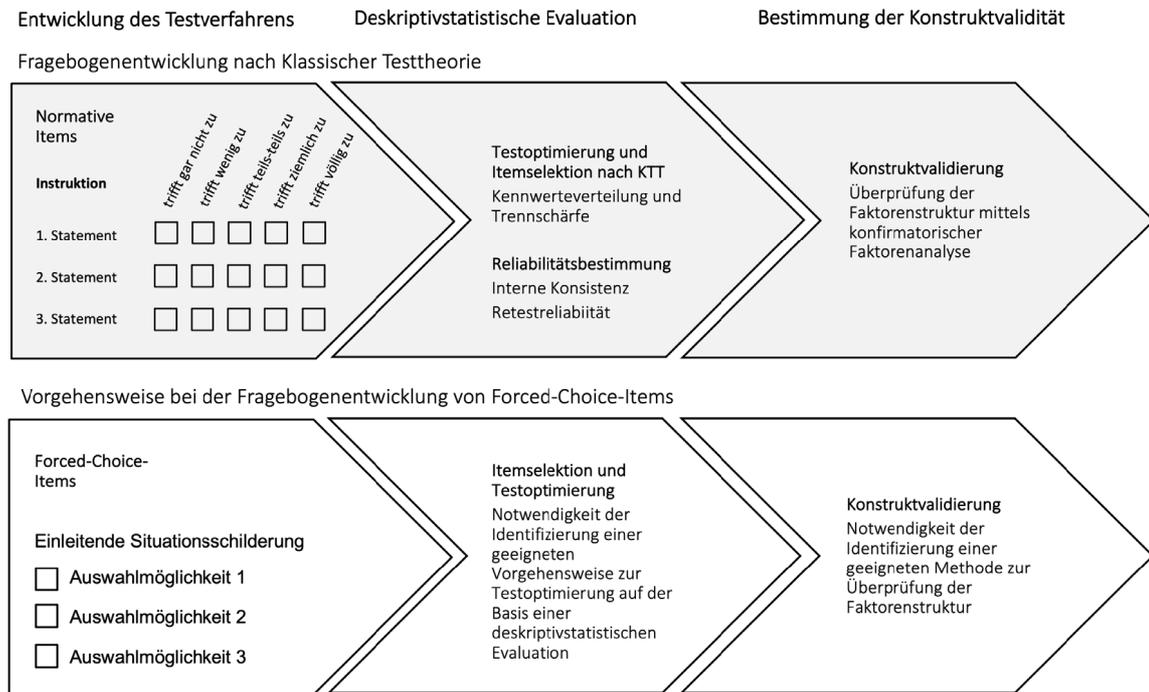
Johnson et al. (1988) stellen heraus, dass Korrelationsmethoden keine valide Anwendung bei ipsativen Daten finden können. Dies resultiert daraus, dass die empirischen Korrelationsmatrizen nicht die wahren Korrelationen zwischen den Faktoren in der Population wider-

spiegeln, sondern vielmehr ein Artefakt des Bewertungssystems darstellen. Die mittlere Korrelation zwischen den Faktoren nimmt immer einen negativen Wert an und ist inhaltlich nicht sinnvoll interpretierbar (Baron, 1996). Dadurch sind die Testwerte für die Anwendung einer Faktorenanalyse ungeeignet und die Bestimmung der Konstruktvalidität erschwert (Kline, 2003).

Obwohl sich einige Autoren (Closs, 1996; Johnson et al., 1988) aus diesen Gründen gegen die Verwendung von FC-Items aussprechen, sehen andere (Baron, 1996; Saville & Wilson, 1991) durchaus Potenzial in dieser Methodik, unter der Bedingung, dass ausschließlich statistische Verfahren verwendet werden, die mit den tatsächlich verfügbaren Informationen der ipsativen Daten kompatibel sind. Insbesondere argumentiert Baron (1996), dass FC-Itemformate durchaus geeignet sind, die bei normativen Items vorkommenden Antworttendenzen (wie z. B. Tendenz zur Mitte oder Akquieszenz, also Zustimmungstendenz) sowie die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit zu vermeiden. Darüber hinaus führen FC-Formate in der Regel zu einer stärkeren Differenzierung der Dimensionen innerhalb eines Profils, da die Befragten nicht alle Items gleich hoch bewerten können. Baron (1996) fasst zusammen: „*It is clear that both normative and ipsative measures are subject to biases of different types and currently there is little or no evidence available to determine the relative size and frequency of the effects for the two response modes*” (S. 53). Entsprechend regt die Autorin an, zu untersuchen, inwieweit ipsative Daten innerhalb bestimmter Parameter interpretierbare Ergebnisse liefern können. Bei aller Kritik räumt auch Kline (2003) ein, dass die durch FC-Items gewonnenen Ergebnisse eine geeignete Diskussionsbasis bieten und somit durchaus einen gewissen Wert in Situationen generieren können, in denen sozial erwünschtes Verhalten wahrscheinlich ist, wie beispielsweise in Einstellungsinterviews.

Aus diesen Gründen soll in der vorliegenden Arbeit eine Testversion auf der Basis von FC-Items zusätzlich zur gängigen Herangehensweise der klassischen Testtheorie entwickelt werden. Es soll exploriert werden, ob die durch FC-Items generierten Erkenntnisse einen zusätzlichen Informationsgewinn zu den durch normative Items gewonnenen Ergebnisse für die Interpretation der intraindividuellen Unterschiede auf den Motivdimensionen leistet. Dabei besteht der Anspruch, dass das zu entwickelnde Testverfahren den wissenschaftlichen Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität genügt. Dies stellt insofern eine besondere Herausforderung dar, da keine etablierte Vorgehensweise für das aus Forced-Choice-Items resultierende ipsative Datenformat existiert, wie Abbildung 3.4 verdeutlicht.

Abbildung 3.4 Ablauf der Testentwicklung und Testvalidierung
 Quelle: eigene Abbildung



Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden daher im folgenden Abschnitt nur kurz auf die allgemeine Herangehensweise für die Bestimmung der Gütekriterien eingegangen sowie die Logik der Validierungsstrategie dargestellt. Die konkrete Vorgehensweise sowie die Anpassung auf die Besonderheiten des ipsativen Datenformats erfolgt im Rahmen des Kapitels 4 **Testentwicklung**.

3.3 Bestimmung der wissenschaftlichen Gütekriterien

Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, wie die Bestimmung der wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfolgt. Da mangelnde Objektivität zu Messfehlern führt und die Reliabilität reduziert (Döring & Bortz, 2016b), wird in Kapitel 3.3.1 zunächst darauf eingegangen, mit welchen Maßnahmen die Objektivität sichergestellt wird. Darauf aufbauend folgen die Erläuterung der Reliabilitätsbestimmung (Kap. 3.3.2) sowie die Erläuterung der Validierungsstrategie (Kap. 3.3.4).

3.3.1 Objektivität

Die Objektivität eines Tests stellt die Vergleichbarkeit von Testleistungen verschiedener Testpersonen sicher (Moosbrugger & Kelava, 2007). Objektivität ist dann gegeben, wenn jeder beliebige Durchführende das Ergebnis einer zu testenden Person gleich auswertet und interpretiert. Dem entsprechend werden grundsätzlich Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität unterschieden (Döring & Bortz, 2016b; Lienert & Raatz, 1994).

Um die **Durchführungsobjektivität** zu gewährleisten, müssen die Durchführungsbedingungen des Testverfahrens so weit wie möglich standardisiert werden. Dazu gehört insbesondere die Entwicklung einer selbsterklärenden schriftlichen Instruktion und eines Beispiels, wie der Fragebogen bearbeitet werden soll. Der Fragebogen soll präferiert computerunterstützt dargeboten werden. Ist dies nicht möglich, soll die Interaktion mit den Versuchsleitern auf ein Mindestmaß beschränkt sein, um mögliche Versuchsleitereffekte zu verhindern.

Die **Auswertungsobjektivität** wird sichergestellt, indem eindeutige Auswertungsregeln für die Antworten der Testpersonen auf die Items vom Testentwickler festgelegt werden (Lienert & Raatz, 1994). Um eine hohe Auswertungsobjektivität zu erreichen, wird für die Items ein geschlossenes Antwortformat in Form von Likert-Skalen verwendet.

Zur Sicherstellung der **Interpretationsobjektivität** werden nach Abschluss der Testentwicklung potenziellen Anwendern des Tests klare Regeln für die Interpretation der im Test erreichten Ergebnisse bereitgestellt.

3.3.2 Reliabilität

Das Gütekriterium der Reliabilität bezieht sich auf die Genauigkeit des Tests (Moosbrugger & Kelava, 2007). Die Bestimmung der Reliabilität erfolgt über den Reliabilitätskoeffizienten, der einen Wert zwischen Null (unzuverlässige, ausschließlich aus Messfehlern bestehende Messung) und Eins (zuverlässige Messung ohne Beeinträchtigung durch Messfehler) annehmen kann (Döring & Bortz, 2016b). Im Rahmen der Testentwicklung werden gewöhnlich die interne Konsistenz sowie die Retest-Reliabilität bestimmt.

Bei der Berechnung der **internen Konsistenz** wird untersucht, inwieweit die Items eines Tests untereinander korrelieren. Die interne Konsistenz ist um so höher, je stärker deren positive Korrelation untereinander ist. Als Maß zur Berechnung wird der Koeffizient Alpha von Cronbach (1951) verwendet, welches die Standardmethode zur Berechnung der internen Konsistenz darstellt (Bühner, 2011). Bei heterogenen Tests mit verschiedenen Dimensionen erfolgt die Berechnung der internen Konsistenz separat für jede einzelne Skala des Fragebogens.

Nach Fisseni (1997) werden Reliabilitätskoeffizienten über .90 als hoch, zwischen .80 und .90 als mittel und unter .80 als niedrig eingeschätzt. Im Bereich der Persönlichkeitsdiagnostik und Einstellungen werden Skalenreliabilitätswerte von Cronbachs Alpha in Höhe von .70 als akzeptabel eingeschätzt (Schermelleh-Engel & Werner, 2007). Nunnally (1978) empfiehlt ebenfalls eine Reliabilität von Cronbachs Alpha von .70 für neu entwickelte Skalen anzustreben.

Zur Bestimmung der **Retest-Reliabilität** wird der gleiche Test den gleichen Teilnehmern zu zwei verschiedenen Zeitpunkten vorgelegt und die Korrelation zwischen beiden Testergebnissen ermittelt (Moosbrugger & Kelava, 2007). Typisch sind hierbei Zeitabstände von zwei bis drei Wochen zwischen den Messungen (Döring & Bortz, 2016b). Lienert und Raatz (1994) empfehlen zur Reliabilitätskontrolle einen Stichprobenumfang von 200 bis 500 Probanden. Bei der Beurteilung der Retest-Reliabilität ist die Berücksichtigung der zeitlichen

Stabilität des gemessenen Merkmals entscheidend, da Retest-Analysen zeitlich instabiler Merkmale die tatsächliche Reliabilität in der Regel unterschätzen (Schermelleh-Engel & Werner, 2007).

3.3.3 Validität

Die Validität, also Gültigkeit eines Tests gibt an, inwieweit ein Test dasjenige Persönlichkeitsmerkmal, welches er messen oder vorhersagen soll, tatsächlich misst (Moosbrugger & Kelava, 2007). Nach Lienert und Raatz (1994) ist ein Test dann valide, wenn seine Ergebnisse einen unmittelbaren und fehlerfreien Rückschluss auf die Ausprägung des interessierenden Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmals zulassen. Man unterscheidet die Inhaltsvalidität, Konstruktvalidität und Kriteriumsvalidität.

Die **Inhaltsvalidität** eines Tests ist gewährleistet, wenn das Testverfahren aus Items besteht, welche sich auf die relevanten Inhalte der Merkmalsdimension beziehen. Die Inhaltsvalidität kann durch die Einschätzung von Experten bestimmt werden.

Unter **Konstruktvalidität** versteht man die „*theoretische Fundierung des von einem Test tatsächlich gemessenen Merkmals*“ (Moosbrugger & Kelava, 2007, S. 16). Das heißt, der zu entwickelnde Test weist dann Konstruktvalidität auf, wenn die einzelnen Items tatsächlich auf die Ausprägung in den latenten Dimensionen *altruistische*, *prosoziale*, *egoistische* und *reziproke* Motive schließen lassen und nicht ein gänzlich anderes Konstrukt messen. Die Prüfung der Konstruktvalidität erfolgt zum einen durch die Prüfung der faktoriellen Struktur des Fragebogens, zum anderen durch die Untersuchung der konvergenten und diskriminanten Validität.

Die Überprüfung der faktoriellen Struktur des optimierten Fragebogens erfolgt mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2007). Da es sich dabei um ein hypothesenprüfendes Verfahren handelt, erfolgt im Vorfeld die Zuordnung der Items zu den Faktoren. Theoriegeleitet werden signifikant positive Zusammenhänge zwischen den Faktoren *altruistische* und *prosoziale* Motive erwartet. Ebenfalls wird ein positiver Zusammenhang zwischen den Faktoren *egoistische* und *reziproke* Motive erwartet. Keine Zusammenhänge hingegen werden zwischen den Faktoren *prosoziale* und *egoistische* Motive erwartet. Für die Faktorenrotation stellt daher eine oblique (schiefwinklige) Methode die Methode der Wahl dar. Die Überprüfung der Anpassungsgüte erfolgt inferentiell über den χ^2 -Test sowie deskriptiv über den RMSEA und CFI (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2007).

Bei der Messung der konvergenten und diskriminanten Validität steht die Betrachtung theoriekonformer Zusammenhänge zu anderen Tests im Vordergrund. Konvergente Validität beschreibt, inwieweit Konstrukte, welche basierend auf theoretischen Überlegungen mit dem interessierenden Merkmal in Zusammenhang stehen oder diesem ähnlich sind, auch tatsächlich empirische Beziehungen zu diesem aufweisen. Im Gegensatz dazu bezieht sich die diskriminante Validität darauf, dass keine empirischen Zusammenhänge zu Konstrukten, von denen angenommen wird, dass diese in keiner Beziehung zum interessierenden Merkmal stehen, nachweisbar sind (Bühner, 2011). Dazu werden theoriegeleitet Hypothesen über den Zusammenhang der einzelnen Dimensionen des zu entwickelnden Tests mit konstruktverwandten und konstruktfernden, bereits bestehenden Testverfahren festgelegt (Hartig et al.,

2007). Die Herangehensweise zur Prüfung der konvergenten und divergenten Validität wird in Kapitel 3.4 dargestellt.

Die **Kriteriumsvalidität** bezieht sich auf die praktische Anwendbarkeit eines Tests und drückt aus, inwieweit das Testergebnis dazu geeignet ist, erfolgreich ein Erleben oder Verhalten außerhalb der Testsituation vorherzusagen (Moosbrugger & Kelava, 2007). Nach Zeitpunkt der Erfassung des Außenkriteriums werden retrospektive, konkurrente und prognostische Validität unterschieden (Döring & Bortz, 2016b).

3.4 Validierungsstrategie

3.4.1 Konvergente und diskriminante Validität

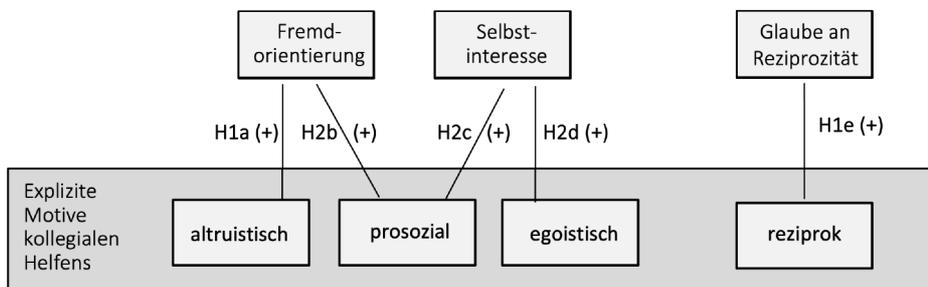
Basierend auf den Ausführungen des Theorieteils (vgl. Kap. 2.3 und 2.4) werden zur Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität die folgenden Konstrukte herangezogen

- *Selbstinteresse und Fremdorrientierung*
- *Persönliche Reziprozitätsnorm*
- *Soziale Wertorientierung (SVO)*
- *Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften*
- *Macht- und Anschlussmotiv*

3.4.1.1 Selbstinteresse und Fremdorrientierung sowie persönliche Reziprozitätsnorm

Zwischen den Motivdimensionen *altruistisch*, *prosozial*, *egoistisch* und *reziprok* und den Konstrukten *Selbstinteresse* und *Fremdorrientierung* sowie *Reziprozität* als internalisierter sozialer Norm werden die in Abbildung 3.5 veranschaulichten Zusammenhänge erwartet.

Abbildung 3.5 Mentales Modell der konvergenten und diskriminanten Validität zwischen den Konstrukten *Selbstinteresse* und *Fremdorrientierung* und *persönlicher Reziprozitätsnorm*
Quelle: eigene Abbildung



Anmerkung. Viereckige Kästen stellen Messungen der jeweiligen Konstrukte dar. Durchgezogene Linien repräsentieren die jeweiligen Hypothesen zu erwarteten empirischen Zusammenhängen zwischen den Konstrukten, wobei (+) einen positiven, gleichgerichteten Zusammenhang darstellt.

Die entsprechenden Hypothesen lassen sich wie folgt formulieren:

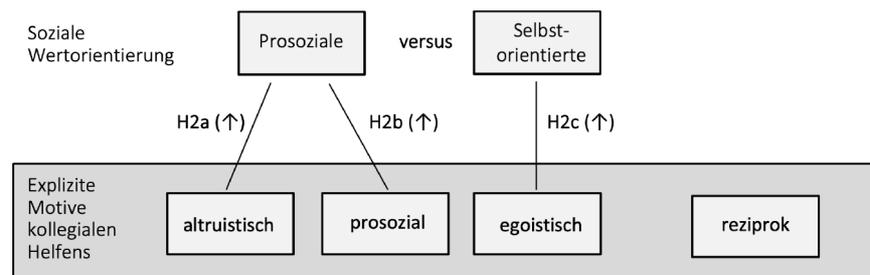
- H1a Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen *altruistischen* Motiven und *Fremdorientierung*.
- H1b Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen *prosozialen* Motiven und *Fremdorientierung*.
- H1c Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen *prosozialen* Motiven und *Selbstinteresse*.
- H1d Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen *egoistischen* Motiven und *Selbstinteresse*.
- H1e Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen *reziproken* Motiven und dem *Glauben an Reziprozität*.

Für die Messung der Konstrukte *Selbstinteresse* und *Fremdorientierung* eignet sich der Fragebogen von De Dreu und Nauta (2009). Für die Messung des *Glaubens an Reziprozität* eignet sich die entsprechende Skala des von Perugini et al. (2003) entwickelten Fragebogens zur Messung der persönlichen Reziprozitätsnorm.

3.4.1.2 Soziale Wertorientierung

Hinsichtlich der sozialen Wertorientierung sind entsprechend der Ausführungen in Kapitel 2.4.1.3 Unterschiede zwischen *Prosozial* oder *Selbstorientiert* klassifizierten zu erwarten: So sollten *Prosoziale* höhere Ausprägungen in *altruistischen* und *prosozialen* Motiven aufweisen als *Selbstorientierte*. Bei *Selbstorientierten* wiederum sind höhere Ausprägungen *egoistischer* Motive zu erwarten. Die erwarteten Unterschiede visualisiert Abbildung 3.6.

Abbildung 3.6 Mentales Modell der Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität in Bezug auf das Konstrukt der Sozialen Wertorientierung (SVO)



Anmerkung. Viereckige Kästen stellen Messungen der jeweiligen Konstrukte dar. Durchgezogene Linien repräsentieren die jeweiligen Hypothesen zu erwarteten empirischen Unterschieden zwischen der Gruppe der Prosozialen und Selbstorientierten hinsichtlich der jeweiligen Motive kollegialen Helfens dar, wobei (↑) auf eine höhere Ausprägung des jeweiligen Motivs hinweist.

Für die Gruppenvergleiche werden die folgenden Hypothesen formuliert:

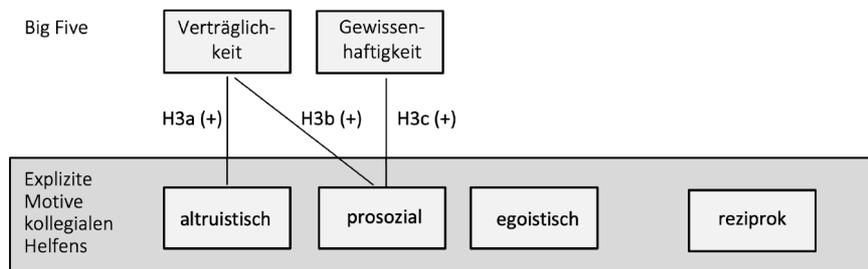
- H2a *Prosoziale* weisen im Vergleich zu *Selbstorientierten* höhere Mittelwerte in Bezug auf das *altruistische* Motiv auf.
- H2b *Prosoziale* weisen im Vergleich zu *Selbstorientierten* höhere Mittelwerte hinsichtlich des *prosozialen* Motivs auf.
- H2c *Selbstorientierte* weisen im Vergleich zu *Prosozialen* höhere Mittelwerte hinsichtlich des *egoistischen* Motivs auf.

Für die Messung der sozialen Wertorientierung eignet sich das „Triple Dominance Measure“ (Van Lange et al., 1997). Dabei werden die als *Individualisten* und *Kompetitive* klassifizierten in die Gruppe der *Selbstorientierten* zusammengefasst und den als *Prosozial* klassifizierten gegenübergestellt.

3.4.1.3 Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften

Hinsichtlich der Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften werden, basierend auf den Ausführungen in Kapitel 2.3.3.1, vor allem Zusammenhänge der Motive kollegialen Helfens mit den Eigenschaften *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* erwartet. *Verträglichkeit* reflektiert eine positive Disposition anderen gegenüber und bildet daher einen theoretischen Zusammenhang zu prosozialen Motiven (Carlo et al., 2005). Danach sollten *altruistische* und *prosoziale* Motive mit *Verträglichkeit* korrelieren, nicht jedoch *egoistische* Motive. *Gewissenhaftigkeit* ist ebenso eher mit weniger instrumentellen Motiven für OCB assoziiert (Bourdage et al., 2012; Hogan et al., 1998), sodass positive Zusammenhänge zwischen *prosozialen* Motiven und *Gewissenhaftigkeit* zu erwarten sind. Abbildung 3.7 visualisiert diese Zusammenhänge.

Abbildung 3.7 Mentales Modell der Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität in Bezug auf die Konstrukte *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* ausgewählter Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften



Anmerkung. Viereckige Kästen stellen Messungen der jeweiligen Konstrukte dar. Durchgezogene Linien repräsentieren die jeweiligen Hypothesen zu erwarteten empirischen Zusammenhängen zwischen den Konstrukten, wobei (+) einen positiven, gleichgerichteten Zusammenhang darstellt.

Somit werden die folgenden Hypothesen formuliert:

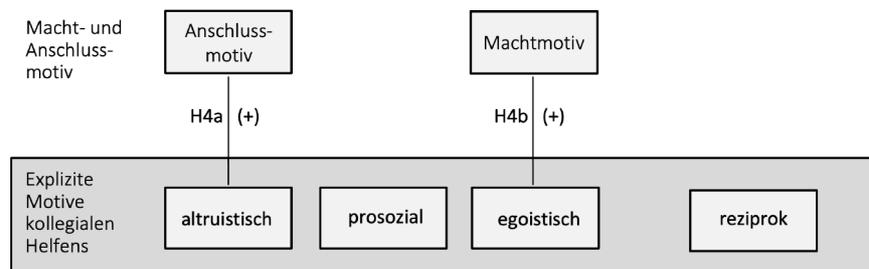
- H3a Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen *altruistischem* Motiv und *Verträglichkeit*.
- H3b Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen *prosozialem* Motiv und *Verträglichkeit*.
- H3c Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen *prosozialem* Motiv und *Gewissenhaftigkeit*.

Für die Messung der Eigenschaften *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* eignet sich das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa & McCrae (Borkenau & Ostendorf, 2008).

3.4.1.4 Macht- und Anschlussmotiv

Aufgrund der in Kapitel 2.4.3.1 dargestellten theoretischen Überlegungen werden empirische Zusammenhänge zwischen *altruistischen* Motiven und dem *Anschlussmotiv* erwartet. Hinsichtlich *egoistischer* Motive sollten eher Zusammenhänge zum *Machtmotiv* zu beobachten sein. Diese Annahmen veranschaulicht Abbildung 3.8.

Abbildung 3.8 Mentales Modell der Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität in Bezug auf die Konstrukte *Macht-* und *Anschlussmotiv*
Quelle: eigene Abbildung



Anmerkung. Viereckige Kästen stellen Messungen der jeweiligen Konstrukte dar. Durchgezogene Linien repräsentieren die jeweiligen Hypothesen zu erwarteten empirischen Zusammenhängen zwischen den Konstrukten, wobei (+) einen positiven, gleichgerichteten Zusammenhang darstellt.

Die entsprechenden Hypothesen werden wie folgt formuliert:

- H4a Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen *altruistischem* Motiv und *Anschlussmotiv*.
- H4b Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen *egoistischem* Motiv und *Machtmotiv*.

Zur Messung des *Macht-*, *Leistungs-* und *Anschlussmotivs* eignen sich die „Unified Motive Scales“ (Schönbrodt & Gerstenberg, 2012).

3.4.2 Kriteriumsvalidität

Die Beurteilung der Kriteriumsvalidität wird zum einen durch den Nachweis einer bedeutsamen Differenzierung der *altruistischen* Motive von den konzeptionell ähnlichen *prosozialen* Motiven vorgenommen. Darüber hinaus wird der Einfluss der Motive kollegialen Helfens auf das Erleben und Verhalten in einer Spielsimulation gemischter Motive untersucht, insbesondere hinsichtlich der Interpretation der Situation, dem Fokus der Gewinnmaximierung und den strategischen Entscheidungen.

3.4.2.1 Differenzierung altruistischer und prosozialer Motive hinsichtlich des Burnout-Risikos

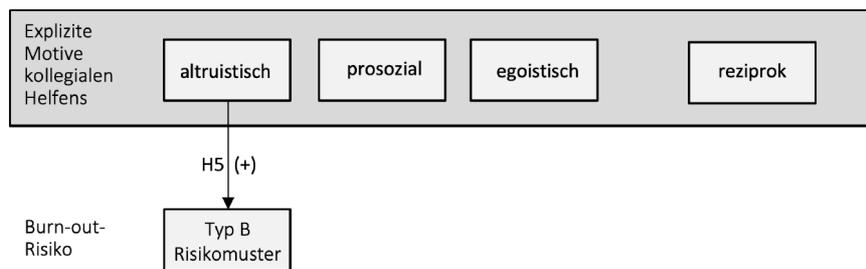
Da auf der Konstruktebene ein hoher Zusammenhang zwischen den Ausprägungen in *altruistischen* und *prosozialen* Motiven angenommen wird, liegt das Ziel der Kriteriumsvalidierung in der Erbringung des Nachweises, dass es sich bei diesen beiden Dimensionen tatsächlich um zwei unterschiedliche Konstrukte handelt, deren Differenzierung eine praktische Relevanz außerhalb der Testsituation mit sich bringt. Im Sinne der Kriteriumsvalidie-

ung bedeutet dies, dass *altruistische* und *prosoziale* Motive unterschiedliche Außenkriterien vorhersagen.

Wie von Grant (2013) ausgeführt und in Kapitel 2.6.1.2 dargestellt, besteht bei *altruistisch* motivierten Personen eine erhöhte Tendenz zu einer erhöhten Verausgabungsbereitschaft, die wiederum mit einem erhöhten Burnout-Risiko verbunden ist. Dieser Zusammenhang ist bei Personen mit *prosozialen* Motiven nicht zu erwarten. Abbildung 3.9 veranschaulicht diesen Gedanken.

Abbildung 3.9 Differenzierte Wirkung *altruistischer* und *prosozialer* Motive auf Burnout-Risikomuster

Quelle: eigene Abbildung



Anmerkung. Viereckige Kästen stellen Messungen der jeweiligen Konstrukte dar. Durchgezogene Linien repräsentieren die jeweiligen Hypothesen zu erwarteten empirischen Zusammenhängen zwischen den Konstrukten, wobei (+) einen positiven Einfluss darstellt.

Zur Überprüfung dieser Annahme eignet sich das von Schaarschmidt und Fischer (2013) entwickelte „Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)“. Der Fragebogen ermöglicht eine individuelle Zuordnung zu vier verschiedenen Verhaltensmustern (Typ G – Gesundheitsverhalten, Typ B – Burnout-Risiko-Typ, Typ A – Risikotyp überhöhten Engagements und Typ S – Schonungsverhalten). Personen, die mittels dieses Fragebogens in das Typ-B-Muster klassifiziert werden, sollten signifikant höhere Mittelwerte hinsichtlich der Ausprägung *altruistischer* Motive aufweisen als Personen, die in das Typ-G-Muster klassifiziert werden.

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

- H5 Eine höhere Ausprägung des *altruistischen* Motivs hängt mit einer erhöhten Auftretenswahrscheinlichkeit Burnout-gefährdender Erlebensmuster zusammen. Dieser Zusammenhang ist für das *prosoziale* Motiv nicht beobachtbar.

3.4.2.2 Interpretation der Situation und Fokus der Gewinnmaximierung in Situationen gemischter Motive

Theoriegeleitet ist zu erwarten, dass die Ausprägung *altruistischer*, *prosozialer*, *egoistischer* und *reziproker* Motive Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten in „Situationen mit gemischten Motiven“ haben. Zur Simulation einer solchen Situation gemischter Motive wurde das interaktive Spiel „Win as much as you can“ (angelehnt an Kilz, 2000) verwendet, welches in Dyaden oder Kleingruppen durchgeführt werden kann. Im Rahmen dieses Spiels müssen die Teilnehmer die Wahl zwischen einer kooperativen oder einer kompetitiven Entscheidung fällen. Den Teilnehmern wird vorab anhand einer Auszahlungsmatrix erläutert, welche Ent-

scheidungskombinationen der Gruppenmitglieder – in Abhängigkeit der jeweils eigenen Entscheidung – zu welchen individuellen Gewinnen oder Verlusten führen (vgl. Abbildung 3.10). Die Wahl wird mehrmals wiederholt.

Abbildung 3.10 Auszahlungsmatrix des interaktiven Spiels „Win as much as you can“ bei vier Spielern
 Quelle: eigene Darstellung

		Entscheidungsmöglichkeiten des einzelnen Spielers	
			
Ergebnismöglichkeiten der Entscheidungen von vier Spielern	   	+10 Cent	nicht möglich
	   	-10 Cent	+30 Cent
	   	-20 Cent	+20 Cent
	   	-30 Cent	+10 Cent
	   	nicht möglich	-10 Cent

Anmerkung. Die Auswahl der gelben Karte spiegelt eine kompetitive Entscheidung, die der blauen Karte eine kooperative Entscheidung wider.

Die Teilnehmer werden dazu angehalten, ihre persönliche Entscheidung unabhängig voneinander zu treffen und diese auf ein Signal hin mittels einer „blauen“ oder „gelben“ Karte nonverbal zu signalisieren. In den ersten Runden werden keine Möglichkeiten der Interaktion oder Absprache geboten. Je nachdem, wie die eigenen Entscheidungen sowie die der anderen Gruppenmitglieder ausfallen, werden dann individuelle Gewinne oder Verluste des einzelnen Durchgangs für jeden Teilnehmer vermerkt.

Die Teilnehmer haben nach dem vierten, siebten und neunten Durchgang jeweils die Möglichkeit, sich für die Dauer von einer Minute abzusprechen. Für den darauffolgenden Durchgang wird der Einzelgewinn oder -verlust eines jeden Teilnehmers für den fünften Durchgang verdreifacht, für den achten Durchgang verfünffacht und den zehnten Durchgang schließlich verzehnfacht.

Dem Spiel ist eine kurze Instruktion vorangestellt, „so viel zu gewinnen wie möglich“. Diese gegebene Spielsituation lässt jedoch unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten zu. Es ist so konzipiert, dass der Gewinn für die Gesamtgruppe dann am höchsten ist, wenn alle Teilnehmer aus zwei möglichen Entscheidungsoptionen stets die kooperative (blaue) Variante wählen. Alle Teilnehmer erhalten dann einen kleinen Gewinn von +10 Cent, kein Teilnehmer verliert. Wird das Spiel konsequent so umgesetzt, handelt es sich um ein Positivsummenspiel mit maximalem Gruppengewinn. Die Gewinne der Spielteilnehmer werden in diesem Fall von einer außerhalb der Gruppe existierenden Instanz („Kasse“) bezahlt.

Im Gegensatz dazu kann diese Spielsituation auch als grundsätzlich kompetitiv verstanden werden, da es möglich ist, den eigenen Gewinn auf Kosten der anderen Teilnehmer zu maximieren, indem man sich für die kompetitive (gelbe) Entscheidungsoption entscheidet. Un-

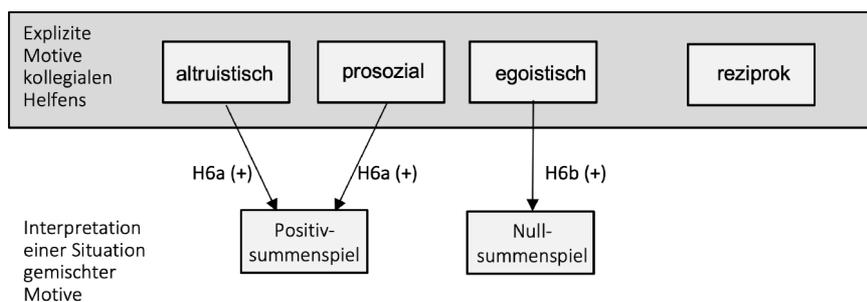
ter der Bedingung, dass sich mindestens ein Teilnehmer für die kooperative (blaue) Verhaltensoption entscheidet, handelt es sich um ein Nullsummenspiel, da der Gewinn des kompetitiven Spielers zu Lasten eines Mitspielers ausgezahlt wird, der sich für die kooperative (blaue) Variante entschieden hat. In der extremen Situation, in der sich alle am Spiel Beteiligten für die kompetitive Verhaltensoption entscheiden, wird diese Spielsituation sogar zum Negativsummenspiel, da alle Spieler einen Betrag an die externe Instanz („Kasse“) zahlen müssen.

Es ist davon auszugehen, dass die Ausprägung *altruistischer*, *sozialer* oder *egoistischer* Motive einen unterschiedlichen Einfluss auf die Interpretation dieser Spielsituation ausübt.

- Eine starke Ausprägung *altruistischer* und *prosozialer* Motive bewirkt, dass nicht der eigene Gewinn, sondern der Gewinn aller Beteiligten im Vordergrund steht. Bei *altruistischen* Motiven spielt dieser eine stärkere, bei *prosozialen* Motiven zumindest eine gleichberechtigte Rolle. Eine starke Ausprägung *altruistischer* und *prosozialer* Motive sollte daher dazu führen, dass eher der Positivsummencharakter der Situation wahrgenommen und das Ziel verfolgt wird, die Gewinne der Gruppe zu maximieren.
- Eine starke Ausprägung *egoistischer* Motive sollte hingegen eher dazu führen, dass die Situation als Nullsummen- oder sogar Negativsummenspiel interpretiert und das Ziel verfolgt wird, die eigenen Gewinne zu maximieren.

Zusammengefasst sollten, wie Abbildung 3.11 veranschaulicht, hohe Ausprägungen in *altruistischen* und *prosozialen* Motiven eher zu einer kooperativen Interpretation der gegebenen Spielsituation, hohe Ausprägungen in *egoistischen* Motiven eher zu einer kompetitiven Interpretation führen.

Abbildung 3.11 Interpretation einer Situation gemischter Motive als Positivsummenspiel oder Nullsummenspiel in Abhängigkeit von *altruistischen*, *prosozialen* und *egoistischen* Motiven



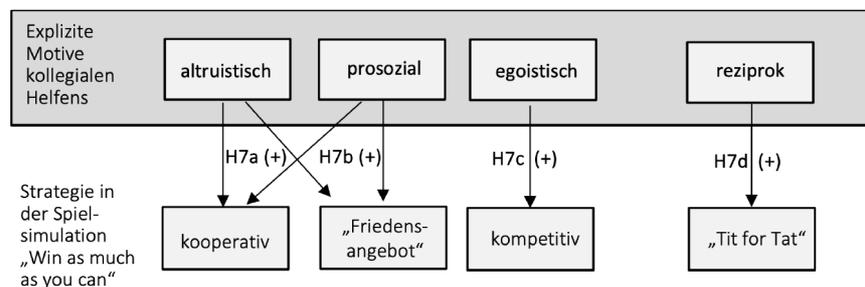
Anmerkung. Viereckige Kästen stellen Messungen der jeweiligen Konstrukte dar. Durchgezogene Linien repräsentieren die jeweiligen Hypothesen zu erwarteten empirischen Zusammenhängen zwischen den Konstrukten, wobei (+) einen positiven, gleichgerichteten Zusammenhang darstellt.

Dazu werden die folgenden Hypothesen formuliert:

- H6a Die Einschätzung der Situation durch den Probanden als ein Positivsummenspiel lässt sich durch das *altruistische* und das *prosoziale* Motiv vorhersagen.
- H6b Die Einschätzung der Situation durch den Probanden als ein Nullsummenspiel lässt sich durch das *egoistische* Motiv vorhersagen.

Wie Abbildung 3.12 zeigt, sollen hohe Ausprägungen in *altruistischen* und *prosozialen* Motiven eher zu einem Wunsch der Maximierung des Gruppengewinns, hohe Ausprägungen in *egoistischen* Motiven eher zu einem Wunsch der Maximierung des eigenen Gewinns führen.

Abbildung 3.12 Fokus der Gewinnmaximierung auf Gruppengewinn oder eigenen Gewinn in Abhängigkeit von *altruistischen*, *prosozialen* und *egoistischen* Motiven



Anmerkung. Viereckige Kästen stellen Messungen der jeweiligen Konstrukte dar. Durchgezogene Linien repräsentieren die jeweiligen Hypothesen zu erwarteten empirischen Zusammenhängen zwischen den Konstrukten, wobei (+) einen positiven, gleichgerichteten Zusammenhang darstellt.

- H6c Der Wunsch nach Maximierung des Gewinns der ganzen Gruppe lässt sich durch das *altruistische* und das *prosoziale* Motiv vorhersagen.
- H6d Der Wunsch nach Maximierung des eigenen Gewinns lässt sich durch das *egoistische* Motiv vorhersagen.

3.4.2.3 Strategische Entscheidungen

Neben dem Einfluss auf die Interpretation von Situationen gemischter Motive ist anzunehmen, dass *altruistische*, *prosoziale*, *egoistische* und *reziproke* Motive auch einen Einfluss auf konkrete Verhaltensentscheidungen ausüben. In der dargestellten Spielsimulation ermöglicht jedoch die Betrachtung der Anzahl kooperativer (blauer) und kompetitiver (gelber) Entscheidungen keinen zulässigen Rückschluss auf die durch den jeweiligen Spieler verfolgten Strategie im Verlauf des Spiels. So kann beispielsweise die Entscheidung für die kompetitive (gelbe) Alternative nicht nur erfolgen, um sich gegenüber dem anderen Spieler einen Vorteil zu verschaffen, sondern auch im Sinne einer „Tit for Tat“-Strategie eingesetzt werden, wenn sich der Spieler in der vorangegangenen Runde nicht kooperativ, sondern kompetitiv verhalten hat. Insofern ist zusätzlich zum konkreten Entscheidungsverhalten des Spielers eine Befragung zum vermuteten Verhalten des Spielpartners notwendig, um einen Rückschluss auf die dem Verhalten zugrunde liegende Strategie ziehen zu können. Dabei empfiehlt sich die Durchführung des Spiels mit nur zwei Spielern, um unnötige Komplexität zu vermeiden. Die angepasste Variante der Auszahlungsmatrix veranschaulicht Abbildung 3.13.

Abbildung 3.13 Auszahlungsmatrix des interaktiven Spiels „Win as much as you can“ bei zwei Spielern

Quelle: eigene Darstellung

		Entscheidungsmöglichkeiten des einzelnen Spielers	
			
Ergebnismöglichkeiten der Entscheidungen von zwei Spielern	 	+10 Cent	nicht möglich
	 	-20 Cent	+20 Cent
	 	nicht möglich	+10 Cent

Zur Prüfung dieser Hypothese wird der Spieler vor jeder eigenen Entscheidung dazu befragt, wie er vermutet, dass sich sein Gegenüber im kommenden Zug verhalten wird. Dabei müssen vier verschiedene Fälle unterschieden werden.

Unter der Annahme, dass sich das Gegenüber kooperativ verhält („blau“ wählt), kann die Wahl des Spielers

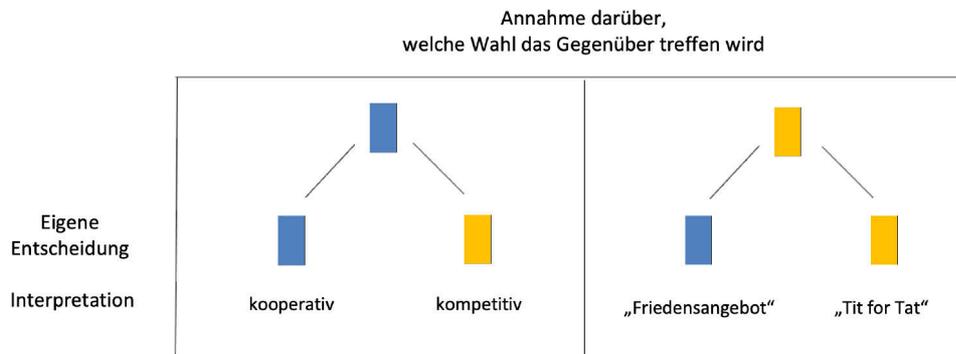
- „blau“ als echte kooperative Entscheidung interpretiert werden, da der Spieler den kleineren Gewinn für beide Spielparteien einem größeren Gewinn zu Lasten seines Partners vorzieht.
- „gelb“ als kompetitive Entscheidung interpretiert werden, da der Spieler sich für einen persönlichen Gewinn auf Kosten des Verlustes seines Gegenübers entscheidet.

Unter der Annahme, dass sich das Gegenüber kompetitiv verhält („gelb“ wählt), kann die Wahl

- „blau“ hingegen als ein „aufopferndes Friedensangebot“ interpretiert werden, da der Spieler einen potenziell eigenen Verlust in Kauf nimmt und dem Gegenüber damit zukünftige kooperative Entscheidungen erleichtert.
- „gelb“ hingegen als „Tit for Tat“-Strategie interpretiert werden, da der Spieler sich gegen potenzielle Verluste zu schützen versucht, indem er vergangenes unkooperatives Verhalten des Spielpartners „bestraft“.

Die vier Entscheidungsalternativen in Abhängigkeit von der vermuteten Entscheidung des Gegenübers visualisiert Abbildung 3.14.

Abbildung 3.14 Darstellung der Interpretation der möglichen Strategien
 Quelle: eigene Darstellung



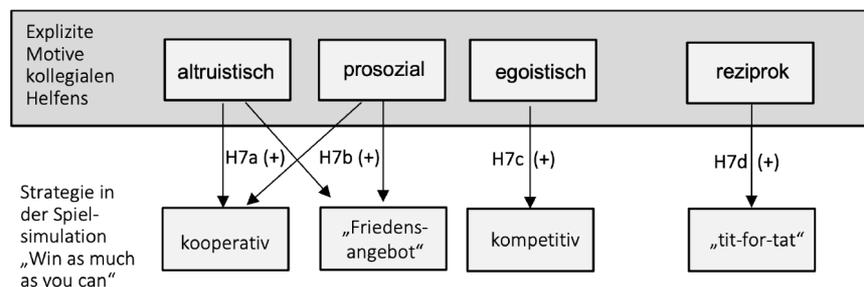
Damit spezifiziert sich die zu untersuchende Fragestellung insofern, dass betrachtet wird,

- wie häufig die Person eine kooperative Entscheidung oder eine kompetitive Entscheidung unter der Annahme trifft, dass sich das Gegenüber kooperativ verhalten wird sowie
- wie häufig sich die Person für ein „Friedensangebot“ oder eine „Tit for Tat“-Strategie entscheidet, unter der Annahme, dass sich das Gegenüber kompetitiv verhalten wird.

Damit stellt die unabhängige Variable die Ausprägung der jeweiligen Motive dar, die abhängige Variable die prozentuale Häufigkeit der gewählten Strategie in Abhängigkeit der Annahme darüber, welche Wahl das Gegenüber treffen wird.

Diese Annahmen werden in Abbildung 3.15 zusammengefasst veranschaulicht: Hohe Ausprägungen in *altruistischen* und *prosozialen* Motiven sind eher mit einer kooperativen Strategie sowie aufopfernden Friedensangeboten, hohe Ausprägungen in *egoistischen* Motiven eher mit einer kompetitiven Strategie und hohe Ausprägungen *reziproker* Motive eher mit einer „Tit for Tat“-Strategie assoziiert.

Abbildung 3.15 Gewählte Strategie in Abhängigkeit von *altruistischen*, *prosozialen*, *egoistischen* und *reziproken* Motiven
 Quelle: eigene Darstellung



Anmerkung. Viereckige Kästen stellen Messungen der jeweiligen Konstrukte dar. Durchgezogene Linien repräsentieren die jeweiligen Hypothesen zu erwarteten empirischen Zusammenhängen zwischen den Konstrukten, wobei (+) einen positiven, gleichgerichteten Zusammenhang darstellt.

Dazu werden die folgenden Hypothesen formuliert:

- H7a Die Häufigkeit der „Friedensangebote“ des Probanden wird durch das *altruistische* und *prosoziale* Motiv des Probanden vorhergesagt.
- H7b Die Häufigkeit kooperativer Entscheidungen wird durch das *altruistische* und *prosoziale* Motiv vorhergesagt.
- H7c Die Häufigkeit kompetitiver Entscheidungen wird durch das *egoistische* Motiv vorhergesagt.
- H7d Die Häufigkeit von verlustminimierenden „Tit for Tat“-Entscheidungen wird durch das *reziproke* Motiv vorhergesagt.

3.4.3 Inkrementelle Validität

Die inkrementelle Validität bezeichnet das Ausmaß, in welchem ein Test zusätzlich zu bereits existierenden Instrumenten die Vorhersage eines externen Kriteriums verbessert (Hartig et al., 2007). Ein Zugewinn an prognostischer Validität lässt sich *„beispielsweise durch eine multiple Regression durch den Zugewinn an erklärter Varianz bei der Vorhersage eines externen Kriteriums ermitteln, der durch den Einbezug zusätzlicher Aufgaben oder Skalen erzielt werden kann“* (Hartig, Frey & Jude, 2007, S. 158).

Da der Fragebogen zu Motiven kollegialen Helfens nicht als Ergänzung vorhandener Fragebögen, sondern als Ergänzung für einen spezifischen Anwendungszweck entwickelt wird, ist die Frage der Bestimmung inkrementeller Validität eher eine zweitrangige. Insofern wird eine qualitative Einschätzung darüber, ob und inwieweit eine mehrdimensionale Betrachtungsweise der Motive kollegialen Helfens gegenüber Konstrukten der Sozialen Wertorientierung sowie des Selbstinteresses und der Fremdorientierung einen Mehrwert generieren kann, einer quantitativen Analyse vorgezogen.

3.5 Zusammenfassung

Ein Testverfahren zur Erfassung der mehrdimensionalen Motivstruktur kollegialen Helfens wird nach den Regeln der Klassischen Testtheorie (KTT) entwickelt und durch eine Version mit Forced-Choice-Items ergänzt. Für dieses Testverfahren erfolgt die Bestimmung der wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität. Während für die normativen Items die Vorgehensweise der KTT angewendet werden kann, muss für das durch die Forced-Choice-Items generierte ipsative Datenformat zunächst eine geeignete Vorgehensweise identifiziert werden.

Für die Testung der konvergenten und diskriminanten Validität werden, wie in Tabelle 3.1 überblicksartig dargestellt, Zusammenhänge zwischen theoretisch relevanten Konstrukten und den einzelnen Dimensionen kollegialen Helfens empirisch überprüft.

Tabelle 3.1 Zusammenfassende Übersicht: Hypothesen zur Überprüfung der Konstruktvalidität I

Konstrukt	Skala	Dimensionen der Motive kollegialen Helfens			
		altruistisch	prosozial	egoistisch	reziprok
Selbstinteresse und Fremdorrientierung (De Dreu & Nauta, 2009)	Selbstinteresse		+	+	+
	Fremdorrientierung	+	+		
Persönliche Reziprozitätsnorm (Perugini et al., 2003)	Glaube an Reziprozität				+
Soziale Wertorientierung Triple Dominance Game (Van Lange et al., 1997)	Kompetitiv/ individualistisch			+	+
	Prosozial	+	+		
Big-Five-Persönlichkeit NEO-FFI (Borkenau & Ostendorf, 2008)	Verträglichkeit	+	+		
Motive UMS Motive Scales (Schönbrodt & Gerstenberg, 2012)	Leistungsmotiv			+	+
	Anschlussmotiv	+	+		

Anmerkung. + bedeutet, dass positive signifikante Zusammenhänge zwischen den Konstrukten erwartet werden.

Weiterhin werden verschiedene Aspekte der Kriteriumsvalidität überprüft. Zum einen erfolgt die Untersuchung, inwieweit *altruistische* und *prosoziale* Motive eine differenzierte Prädiktion hinsichtlich Burnout-Risikomuster ermöglichen. Darüber hinaus wird in einer Simulation einer Situation gemischter Motive die Vorhersagekraft der Motivdimensionen in Bezug auf die Interpretation der Situation sowie die Bewertung der Zusammenarbeit überprüft. Tabelle 3.2 fasst die Hypothesen zur Überprüfung der Kriteriumsvalidität überblicksartig zusammen.

Tabelle 3.2 Zusammenfassende Übersicht: Hypothesen zur Überprüfung der Konstruktvalidität II

Konstrukt	Skala	Dimensionen der Motive kollegialen Helfens			
		altruistisch	prosozial	egoistisch	reziprok
Burnout-Risiko					
AVEM (Schaarschmidt und Fischer, 2013)	Risikotyp B	+			
Situation gemischter Motive	Interpretation	Positiv- summen- spiel	Positiv- summen- spiel	Null- summen- spiel	
Simulation „Win as much as you can“	Fokus der Gewinn- maximierung	Gruppen- gewinn	Gruppen- gewinn	Eigener Gewinn	
	Strategie	kooperativ	kooperativ	kompetitiv	„Tit for Tat“

Anmerkung. + bedeutet, dass positive signifikante Zusammenhänge zwischen den Konstrukten erwartet werden.

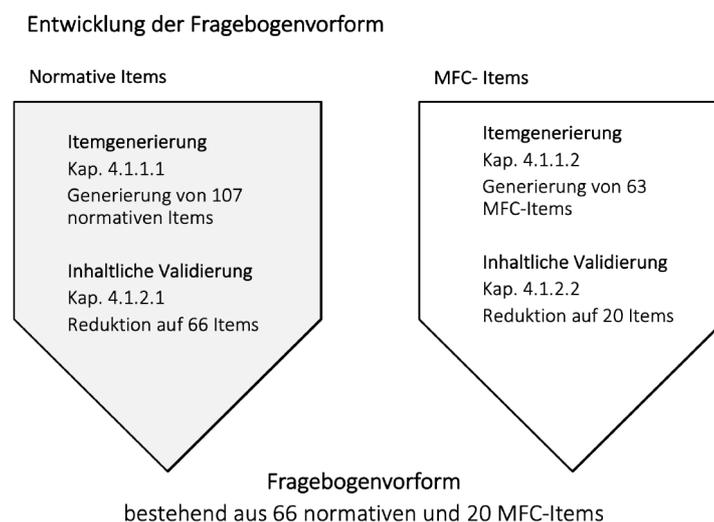
4 Testentwicklung

Aufbauend auf den theoretischen Überlegungen erfolgt die Entwicklung eines psychometrischen Fragebogens. Basierend auf einer Selbstbeschreibung soll dieser eine individualdiagnostische Aussage über die Ausprägungen *prosozialer*, *altruistischer*, *egoistischer* und *reziproker* Motive kollegialen Helfens ermöglichen.

Es sollen zwei unterschiedliche Itemformate entwickelt werden: Das erste Itemformat besteht aus den in der Persönlichkeitsdiagnostik häufig verwendeten klassischen Statements, bei welchen Probanden auf einer mehrstufigen Antwortskala angeben sollen, inwieweit diese jeweils auf sie zutreffen. Da mittels dieser Items über eine anhand einer Normstichprobe gewonnenen Verteilung diagnostische Aussagen über Individuen getroffen werden, werden diese Items auch normative Items genannt. Das zweite Itemformat stellt eine Adaptation und Weiterentwicklung des „Give and Take Assessments“ von Grant (2013b) dar und enthält – ähnlich einer Vignette – eine einleitende Situations- oder auch Personendarstellung, aus welcher die Probanden aus einer Reihe von kurzen Antwortsznarien dasjenige auswählen sollen, welches ihrer Einstellung am ehesten entspricht. Da jedes der Antwortsznarien eine der vier Dimensionen (*prosoziale*, *altruistische*, *egoistische* und *reziproke* Motive kollegialen Helfens) repräsentiert, handelt es sich bei diesen Items um mehrdimensionale Forced-Choice-Items (MFC-Items).

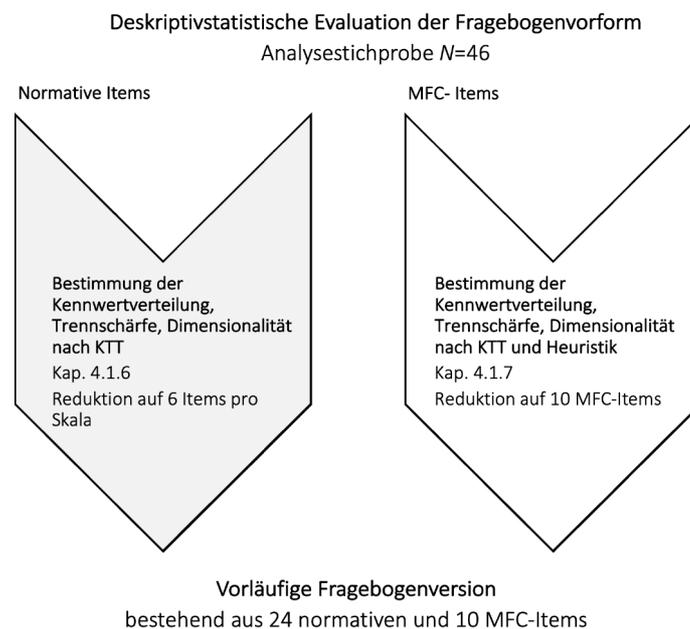
In diesem Kapitel 4 wird die Testentwicklung für beide Itemformate dargestellt. Es gliedert sich in drei größere Abschnitte: Im ersten Teil, Kapitel 4.1, wird erläutert, wie die Generierung des Itempools beider Itemformate durch eine Expertengruppe erfolgt. Anschließend wird die Reduktion der Items auf der Basis einer durch unabhängige Beurteiler durchgeführten inhaltlichen Validierung erklärt und erläutert, wie aus den verbleibenden Items die Fragebogenvorform zusammengestellt wird. Den Aufbau des Kapitels veranschaulicht Abbildung 4.1.

Abbildung 4.1 Ablauf der Testentwicklung I: Entwicklung der Fragebogenvorform



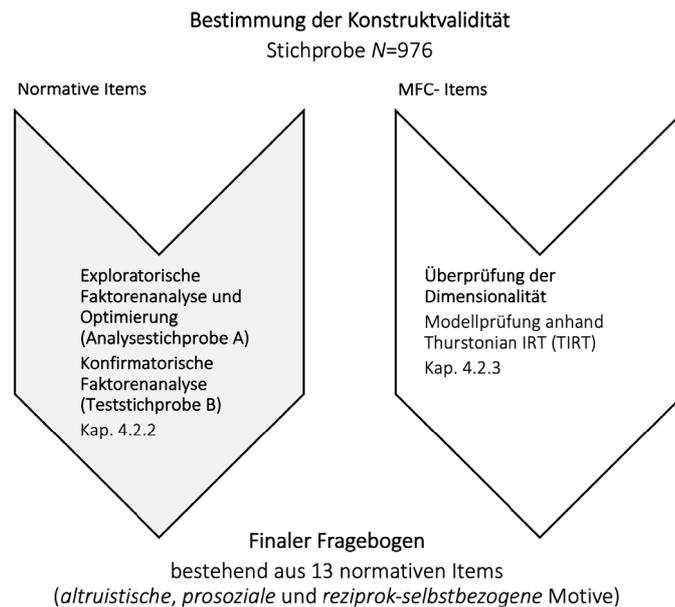
Darauf aufbauend wird in Kapitel 4.2 die deskriptivstatische Evaluation der Fragebogenform anhand einer Analysestichprobe von $N=46$ abhängig Beschäftigten beschrieben. Das Ziel besteht darin, die Items des Fragebogens so zu optimieren, dass bei möglichst ökonomischer Itemanzahl gute statistische Kennwerte erzielt werden. Für die normativen Items werden die Itemcharakteristika nach der Klassischen Testtheorie (KTT, Lienert & Raatz, 1994) bestimmt. Für die MFC-Items wird die Vorgehensweise der KTT um Heuristiken ergänzt, welche die aus dem Datenformat resultierenden Besonderheiten berücksichtigen. Am Ende dieses Analysevorgangs wird aus den verbleibenden Items eine vorläufige Fragebogenversion erstellt. Abbildung 4.2 gibt eine grafische Orientierung des Kapitels.

Abbildung 4.2 Ablauf der Testentwicklung II: Deskriptivstatische Evaluation und Zusammenstellung der vorläufigen Fragebogenversion



Die vorläufige Fragebogenversion wird in Kapitel 4.3 einer konfirmatorischen Überprüfung der Faktorenstruktur unterzogen. Damit soll sichergestellt werden, dass nicht nur die einzelnen Skalen, sondern die gesamte Struktur des Fragebogens den theoretischen Annahmen der vier voneinander unterscheidbaren Motivdimensionen *prosozial*, *altruistisch*, *egoistisch* und *reziprok* entspricht. Auf der Basis der faktorenanalytischen Überprüfung und Optimierung erfolgt die Zusammenstellung der finalen Fragebogenform. Zum Abschluss des Kapitels werden die psychometrischen Eigenschaften des finalen Testverfahrens summarisch berichtet. Abbildung 4.3 veranschaulicht den Aufbau des Kapitels.

Abbildung 4.3 Ablauf der Testentwicklung III: Testoptimierung und faktorenanalytische Überprüfung



4.1 Entwicklung der Testvorform

4.1.1 Itemgenerierung

Um den Gegenstandsbereich aus verschiedenen Perspektiven abzubilden und eine hohe Diversität in der Formulierung der Items zu erzielen, wurde der Prozess der Itementwicklung durch drei Experten unterschiedlicher Disziplinen (Harald Fiedler, Dipl. Pol.; Daria Mai, M. A. International Management und Rafael Wilms, M. A. Business Psychology) unterstützt, die über Erfahrungen in der Testkonstruktion verfügen. Das Ziel bestand darin, einen möglichst großen Pool von Testitems mit zwei unterschiedlichen Arten gebundener Antwortformate zu generieren: normative sowie MFC-Items (vgl. Kapitel 3.2.1). Die Experten erhielten eine detaillierte Instruktion mit Hinweisen zur Operationalisierung der Konstrukte, Beispielitems sowie allgemeine Anforderungen an die sprachliche Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Items (Bühner, 2011; Döring & Bortz, 2016b). Die Itemgenerierung fand im Zeitraum Januar bis Februar 2015 statt.

4.1.1.1 Normative Items

Das Vorgehen bei der Testentwicklung orientiert sich an den Konstruktionsregeln der Klassischen Testtheorie (KIT, Lienert & Raatz, 1994). Zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften hat sich in einer Reihe psychologischer Testverfahren die Vorgabe von Statements etabliert, bei denen der Befragte im Rahmen einer gestuften Selbstbeschreibung angeben soll, inwieweit die jeweilige Aussage auf ihn zutrifft oder nicht zutrifft (Döring & Bortz, 2016b). Hierfür wird häufig eine Ratingskala verwendet, die durch mehrfache Abstufungen eine quantitative Beurteilung der Eigenschaftsausprägung einer Person ermöglicht (Bühner, 2011). Mehrstufige Antwortformate ermöglichen im Vergleich zu dichotomen Ant-

wortformaten eine höhere Differenzierungsfähigkeit und wirken sich positiv auf die Reliabilität eines Testverfahrens aus (Lienert & Raatz, 1994). In der Regel wird eine sprachliche Verankerung der Antwortstufen empfohlen, da dies das Bearbeiten der Ratingskala erleichtert (Bühner, 2011). Um eine möglichst hohe Reliabilität und Validität des Testverfahrens zu erreichen, erfolgte die Entscheidung für ein fünfstufiges Antwortformat mit verbalen Skalenbeschriftungen von Rohrmann (1978). Entsprechend wurden die Experten instruiert, ausschließlich Statements zur Selbstbeschreibung der Motive kollegialen Helfens zu entwickeln, die mit den Antwortalternativen „stimmt gar nicht“, „stimmt wenig“, „stimmt teils-teils“, „stimmt ziemlich“ bis „stimmt völlig“ beantwortet werden können. Den Experten wurde ein Beispielitem mit zugehörigen Antwortalternativen vorgegeben. Sie erhielten die Instruktion, für jede Dimension eine möglichst hohe Anzahl an Items für die separaten Subtests zu entwickeln (Jankisz & Moosbrugger, 2007).

Für die normative Testform wurden in der Phase der Itemgenerierung insgesamt 107 Items in einem Itempool zusammengetragen: 24 Items zu *altruistischen* Motiven, 19 Items zu *prosozialen* Motiven, 30 Items zu *egoistischen* Motiven und 34 Items zu *reziproken* Motiven kollegialen Helfens. Abbildung 4.4 enthält eine Übersicht von Beispielformulierungen normativer Items für die vier Motivdimensionen.

Abbildung 4.4 Beispielformulierungen für normative Items der vier Dimensionen *altruistische* (A), *prosoziale* (P), *egoistische* (E) und *reziproke* (R) Motive kollegialen Helfens
Quelle: eigene Abbildung

	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teils-teils	stimmt ziemlich	stimmt völlig
altruistisch					
A Wenn mich Arbeitskollegen um einen Gefallen bitten, kann ich ihnen diesen nicht abschlagen.	<input type="checkbox"/>				
prosozial					
P Ich engagiere mich gern, wenn ich Kollegen bei einer für sie schwierigen Aufgabe unterstützen kann.	<input type="checkbox"/>				
egoistisch					
E Bei neuen Arbeitskollegen versuche ich herauszufinden, inwieweit sie für mich hilfreich sein könnten.	<input type="checkbox"/>				
reziprok					
R Wenn mich Arbeitskollegen um einen Gefallen bitten, revanchiere ich mich schnellstmöglich, um das Gleichgewicht wiederherzustellen.	<input type="checkbox"/>				

4.1.1.2 Mehrdimensionale Forced-Choiced-Items

Als Grundlage für die Entwicklung der Forced-Choice-Items werden die Items des „Give and Take Assessments“ von Grant (2013b) herangezogen. Jedes der vorliegenden Items enthält ähnlich einer Vignette im Itemkopf einen Einleitungstext, der den situativen Kontext einer Arbeitssituation beschreibt, in welcher der Proband von einem Arbeitskollegen um Hilfe gebeten wird. Es sollen vier mögliche Antwortalternativen vorgegeben werden,

wobei jede der vorgegebenen Antwortalternativen eine der latenten Merkmalsdimensionen *altruistische*, *prosoziale*, *egoistische* oder *reziproke* Motive operationalisieren soll. Damit handelt es sich um mehrdimensionale Forced-Choice-Items (Wetzel & Frick, 2020). Der Proband erhält die Instruktion, diejenige Antwortalternative auszuwählen, die seine eigene Einstellung am ehesten widerspiegelt. Die Antwortalternativen des „Give and Take Assessments“ (Grant, 2013b) enthalten die latenten Dimensionen *prosoziale*, *egoistische* und *reziproke* Motive und müssen entsprechend um die vierte theoretische Merkmalsdimension *altruistische* Motive ergänzt werden. Den Experten wird ein Beispiel für ein Forced-Choice-Item mit Operationalisierungen für die vier Merkmalsdimensionen vorgegeben. Abbildung 4.5 zeigt ein Beispiel eines solchen mehrdimensionalen Forced-Choice-Items. Jede der Antwortalternativen a, b, c und d operationalisiert dabei eine der vier Merkmalsdimensionen *altruistisch*, *prosozial*, *selbstbezogen* sowie *reziprok*. Den Experten ist es freigestellt, passende Items von Grant (2013b) zu übersetzen und zu adaptieren oder eigene Items zu entwickeln.

Abbildung 4.5 Beispiel für ein mehrdimensionales Forced-Choice-Item mit vier Antwortalternativen für die Motivdimensionen *altruistisch* (A), *prosozial* (P), *egoistisch* (E) und *reziprok* (R)
Quelle: eigene Übersetzung und Adaptation eines Items des „Give and Take Assessments“

Am Freitagabend nach einer anstrengenden Woche kommen Sie nach Hause und freuen sich auf einen ruhigen Abend. Ihre Motivation, noch einmal das Haus zu verlassen, ist gleich null. Just als Sie sich auf dem Sofa ausstrecken, ruft ein Kollege an und bittet Sie, sich mit ihm auf einen Drink zu treffen. Der Kollege hatte in dieser Woche ein schwieriges Gespräch mit einem Vorgesetzten und bittet Sie um Rat, wie er sich verhalten sollte. Wie reagieren Sie?

altruistisch

A Solch eine Bitte können Sie nicht abschlagen - Sie treffen sich selbstverständlich mit ihrem Kollegen.

prosozial

P Sie treffen sich mit dem Kollegen, da er Ihre Unterstützung in der Vorbereitung des Gesprächs gut gebrauchen kann.

egoistisch

E Sie verträsten ihn und bleiben liegen.

reziprok

R Sie lassen ihn/sie wissen, dass Sie eigentlich vorhatten, den Abend zu Hause zu verbringen, gehen aber trotzdem mit, unter der Voraussetzung, dass er die Drinks bezahlt.

Grundsätzlich können MFC-Items auch als Rangordnungsaufgaben vorgegeben werden, in welchen die vorgegebenen Antwortalternativen in eine Rangreihe zu bringen sind. Die kognitive Belastung für Probanden ist hier jedoch hoch (Wetzel & Frick, 2020). Als eine Art Mittelweg kann die Instruktion vorsehen, die Antwortalternative mit der stärksten und geringsten Präferenz („most and least preferred“) auszuwählen. Alle auf diese Weise erhobenen Daten entsprechen einem ipsativen Datenformat. Der Begriff ipsativ (lat. ipse = „selbst“) bezieht sich auf die Tatsache, dass die Auswahl einer präferierten Antwortalternative zwangsläufig die Entscheidung für die jeweils anderen möglichen Antwortalternativen ausschließt. Durch ipsative Daten gewonnene Ergebnisse erlauben zunächst ausschließlich intraindividuelle Aussagen über das Verhältnis verschiedener Eigenschaftsausprägungen bei ein und

derselben Person, geben jedoch keinen Aufschluss über interindividuelle Vergleiche der unmittelbaren Ausprägungen zwischen Probanden (Cattell, 1944).

Für die Testform nach dem Forced-Choice-Format wurden insgesamt 63 Items entwickelt. Analog zum „Give and Take Assessment“ von Grant (2013) soll aus den vorgegebenen Antwortalternativen diejenige gewählt werden, die die Meinung des Probanden am ehesten widerspiegelt („most preferred“). Der auf diese Art generierte, umfangreiche Itempool der normativen und mehrdimensionalen Forced-Choice-Items wurde in einem zweiten Schritt nach inhaltlichen und deskriptivstatistischen Kriterien evaluiert und auf eine geringere Anzahl qualitativ hochwertiger Items reduziert.

4.1.2 Inhaltliche Validierung

Die inhaltliche Validierung der Items wurde per Augenschein durch drei unabhängige Beurteiler (Prof. Dr. Ralf Lanwehr, Dipl. Psych.; Tim Teetz, Dipl. Psych. sowie Lothar Winnen; M. A. Corporate Management), die nicht am Prozess der Itemgenerierung beteiligt waren, vorgenommen. Die Beurteiler wurden instruiert, in einem ersten Schritt jedes einzelne Item des ihnen schriftlich vorgelegten Itempools in die Motivdimensionen *altruistisch*, *prosozial*, *egoistisch* sowie *reziprok* einzuordnen. Im zweiten Schritt sollte für jedes Item die Itemqualität in Bezug auf die Formulierung, Relevanz und Eignung für den Fragebogen auf einer Skala von eins (unzureichend) bis fünf (hervorragend) beurteilt werden. Anschließend wurden die Einschätzungen aller fünf Beurteiler summativ zusammengeführt. Die Augenscheinvalidierung fand im Februar 2015 statt.

4.1.2.1 Normative Items

Die Revision und Auswahl der Items für die Testendform erfolgte zweistufig: Im ersten Reduktionsschritt wurden alle Items entfernt, bei denen keine vollständige Übereinstimmung hinsichtlich der Zugehörigkeit zur latenten Dimension unter den Beurteilern erzielt wurde. Auf diese Weise wurde der Itempool der normativen Items von 107 auf 66 Items reduziert. Im zweiten Reduktionsschritt wurde aus den Beurteilungen der Formulierung, Relevanz und Eignung der Items eine Rangreihe gebildet. So konnten zu jeder latenten Dimension die mutmaßlich zehn besten Items ausgewählt werden.

4.1.2.2 Mehrdimensionale Forced-Choice-Items

Die Itemselektion der MFC-Items erfolgte analog: Im ersten Schritt wurden die Beurteiler gebeten, jedes Item hinsichtlich seiner Qualität und Relevanz einzuschätzen. Ausschließlich wurden jene Items, die sich durch eine hohe Augenscheinvalidität, Passung zum Arbeitskontext sowie eine geeignete Formulierung auszeichneten, den Beurteilern erneut vorgelegt, um sie hinsichtlich ihrer Antwortalternativen in die entsprechenden Kategorien *altruistisch*, *prosozial*, *egoistisch* sowie *reziprok* einzuordnen. In die erste Fragebogenversion wurden ausschließlich Items aufgenommen, die von allen Beurteilern hinsichtlich ihrer Kategorienzugehörigkeit eindeutig zugeordnet werden konnten. Auf diese Weise wurde der Pool auf 20 Forced-Choice-Items reduziert.

4.1.3 Zusammenstellung der Fragebogenvorform

Die insgesamt 66 normativen und 20 Forced-Choice-Items wurden mit dem Web-tool Unipark (Tivian, 2023) in einen Online-Fragebogen implementiert. Dem Fragebogen wurde eine Instruktion vorangestellt, welche eine kurze Beschreibung des Gegenstandsbereichs sowie ein Beispiel mit einer Erläuterung des Beantwortungsmodus enthält. Es erfolgte ein Hinweis darauf, dass die Durchführung der Studie ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken dient. Die Anonymität bei der Testauswertung wurde versichert. Beide Hinweise sollten dazu beitragen, dass die Probanden möglichst ehrlich antworten (Jankisz & Moosbrugger, 2007).

Um zu überprüfen, inwieweit es Zusammenhänge zwischen der Tendenz zur sozialen Erwünschtheit einer Person und den Merkmalsdimensionen existieren, werden zudem zwei Indikatoritems zur Messung der sozialen Erwünschtheit in das Testverfahren aufgenommen. Die Items orientieren sich an dem Item der Offenheitsskala des Freiburger Persönlichkeits-Inventars (FPI; Fahrenberg et al., 2010) *„Ich habe manchmal hässliche Bemerkungen über andere Menschen gemacht.“* Die Formulierung wurde für den Arbeitskontext angepasst in: *„Ich habe schon mal über Kollegen gelästert oder schlecht über sie gedacht.“*, sowie das negativ gepolte Item: *„Ich rede niemals schlecht über einen Kollegen oder meinen Arbeitgeber.“* Am Ende des Fragebogens erfolgt eine Abfrage der soziodemografischen Angaben zum Geschlecht und Alter der Person, Führungsverantwortung und Führungsspanne sowie zur Branche und Größe des Unternehmens, in welchem die Person tätig ist. Die Gesamtbearbeitungsdauer des Fragebogens wird mit ungefähr 20 Minuten veranschlagt. Die Reihenfolge der Items erfolgte randomisiert, um systematische Beurteilungseffekte möglichst gering zu halten.

4.1.4 Erhebung der Analysetichprobe

Nach abgeschlossener Reduktion der Items aus inhaltlichen Gesichtspunkten erfolgte die empirische Ermittlung der Itemkennwerte, welche die statistische Grundlage für die Reduktion und Optimierung der Items bildete. Im Rahmen von Impulsvorträgen wurden Beschäftigte von fünf Unternehmen zur Teilnahme an der Befragung gewonnen. So wurde eine Stichprobe von $N=46$ abhängig Beschäftigten im Zeitraum 2.03. bis 16.03.2015 generiert. Die kleine Stichprobengröße erwies sich für die Ersterprobung ausreichend, weil hierfür ausschließlich Probanden unter kontrollierten Bedingungen des Arbeitslebens rekrutiert und damit eine hohe Stichprobenqualität sichergestellt werden konnte (Jankisz & Moosbrugger, 2007). Die Datenerhebung erfolgte digital und remote.

Die Stichprobe setzt sich aus $N=32$ Männern (70 %) und $N=14$ Frauen (30 %) zusammen. Die Befragten stammen schwerpunktmäßig aus den Branchen Medien und IT ($N=21$, 46 %) sowie Banken und Versicherungen ($N=20$, 34 %). Etwas mehr als zwei Drittel der Befragten ($N=31$) haben Führungsverantwortung inne. Die Teilnehmer sind etwa jeweils zur Hälfte ($N=22$, 48 %) in kleinen und mittleren Unternehmen (<250 Mitarbeiter) und in großen Unternehmen (≥ 250 Mitarbeiter) tätig (gemäß KMU-Definition der europäischen Kommission nach EU-Empfehlung 2003/361). Die Altersspanne der Befragten liegt zwischen 19 bis 63 Jahren ($M=42.24$, $SD=11.56$). Die Zeit zur Bearbeitung des gesamten Fragebogens variierte zwischen $\min=13.23$ und $\max=82.20$ Minuten ($M=29.58$, $SD=16.42$).

4.1.5 Normative Items: Deskriptivstatistische Evaluation und Prüfung der Dimensionalität

Die Berechnung der deskriptivstatistischen Maße der Itemstatistiken erfolgte über IBM SPSS Statistics (Version 25) und R (R Core Team, 2019). Das Ziel dieser Itemanalyse besteht darin, die Items einer Evaluation hinsichtlich der Testwerteverteilung, Itemschwierigkeit P_i , Itemvarianz $\text{Var}(x)$, sowie der Trennschärfe r_{it} zu unterziehen. Auf der Grundlage dieser psychometrischen Kennwerte wird eine Itemselektion durchgeführt, um eine qualitativ hochwertige finale Testversion zu erstellen (Kelava & Moosbrugger, 2007; Lienert & Raatz, 1994).

Im ersten Schritt erfolgte die Bestimmung der **Testwertverteilung**. Jeder Proband konnte bei jedem normativen Item aus der fünfstufigen Likert-Skala die für ihn am ehesten zutreffende Antwortalternative auswählen. Für jede Merkmalsdimension wurden die prozentualen Häufigkeiten des Antwortverhaltens aller Teilnehmer über die Kategorien bestimmt und grafisch aufbereitet. Darauf aufbauend erfolgte die **Schwierigkeitsanalyse**. Das Ziel eines psychometrischen Fragebogens besteht darin, Merkmalsdifferenzen zwischen den Probanden zu betrachten. Die Schwierigkeit eines Items sagt etwas darüber aus, wie vielen Probanden es relativ leichtfällt, sich im Sinne eines zu messenden Merkmals zu entscheiden. Ein hoher Schwierigkeitsindex deutet darauf hin, dass vielen Probanden die Auswahl eines zu messenden Merkmals schwerfällt, ein niedriger Schwierigkeitsindex P_i hingegen, dass vielen Probanden eine Auswahl dieses zu messenden Merkmals schwerer fällt (Kelava & Moosbrugger, 2007). Als Maß zur Beurteilung der Schwierigkeit eines Items dient der Schwierigkeitsindex P_i . Bei reinen Niveautests mit mehrstufigen Antwortoptionen kann der Schwierigkeitsindex P_i bei intervallskalierten Daten nach mit k Antwortstufen berechnet als

$$P_i = \frac{\sum_{v=1}^n x_{vi}}{n * (k - 1)} * 100$$

und als arithmetischer Mittelwert der Itemantworten der n Probanden auf der k -stufigen Antwortskala interpretiert werden (Kelava & Moosbrugger, 2007, S. 79). Höhere Mittelwerte weisen darauf hin, dass es den Probanden im Durchschnitt leichtfällt, auf ein spezifisches Item eine zustimmende Antwort zu geben, niedrige Mittelwerte sprechen dafür, dass die Zustimmung eher schwerfällt. Aufgaben mittlerer Schwierigkeit besitzen gute Voraussetzungen für eine hohe Trennschärfe (Lienert & Raatz, 1994).

Die **Itemvarianz** $\text{Var}(x_i) = (SD(x_i))^2$ gibt Auskunft über die Differenzierungsfähigkeit eines Items i in einer untersuchten Stichprobe, sie erreicht ihr Maximum – und damit ihre höchste Differenzierungsfähigkeit – bei einer mittleren Itemschwierigkeit von $P_i = 50$ (Kelava & Moosbrugger, 2007). Die Trennschärfe eines Items r_{it} drückt aus, wie groß der korrelative Zusammenhang der einzelnen Itemwerte x_{vi} mit den Testwerten x_v ist, die aus sämtlichen Items des Tests gebildet werden. Um die Trennschärfe nicht zu überschätzen, erfolgt die Trennschärfebestimmung unter Anwendung der „part-whole-correction“ als

$$r_{it(i)} = r_{(x_{vi}, x_{v(i)})}$$

(Kelava & Moosbrugger, 2007, S. 82). Die Trennschärfe r_{it} kann einen Wertebereich zwischen -1 und 1 annehmen. Eine hohe Trennschärfe indiziert, dass die betrachtete Merkmals-

dimension präferiert von Probanden gewählt wurde, die einen hohen Gesamtwert auf der entsprechenden Skala erreichen. Eine „gute“ Trennschärfe liegt im Bereich von .4 bis .7, eine Trennschärfe nahe 0 indiziert, dass die mit dem Item erzielte Differenzierung keinen Zusammenhang mit dem Gesamtttest aufweist. Negative Trennschärfen deuten darauf hin, dass eine Merkmalsdimension eher von Probanden präferiert wird, die einen niedrigen Gesamtwert auf der entsprechenden Skala aufweisen (Lienert & Raatz, 1994).

Die Berechnung der Skalenreliabilität erfolgt anhand der Berechnung der **internen Konsistenz** mit Hilfe von Cronbachs Alpha, welches ein Maß für die durchschnittliche Korrelation aller Items eines homogenen Tests darstellt. Bei einer eindimensionalen und reliablen Skala wird ein Konsistenzkoeffizient von Cronbachs Alpha größer als .80 erwartet (Döring & Bortz, 2016b).

Für die **Itemselektion** und Auswahl der Items für die vorläufige Testversion werden die Ergebnisse der Itemanalyse hinsichtlich Itemschwierigkeit, Itemvarianz und Itemtrennschärfe simultan berücksichtigt (Kelava & Moosbrugger, 2007). Die Vorgehensweise bei der Itemselektion wird für jede Merkmalsdimension ausführlich in den jeweiligen Abschnitten des Kapitels 4.1.6 dargestellt.

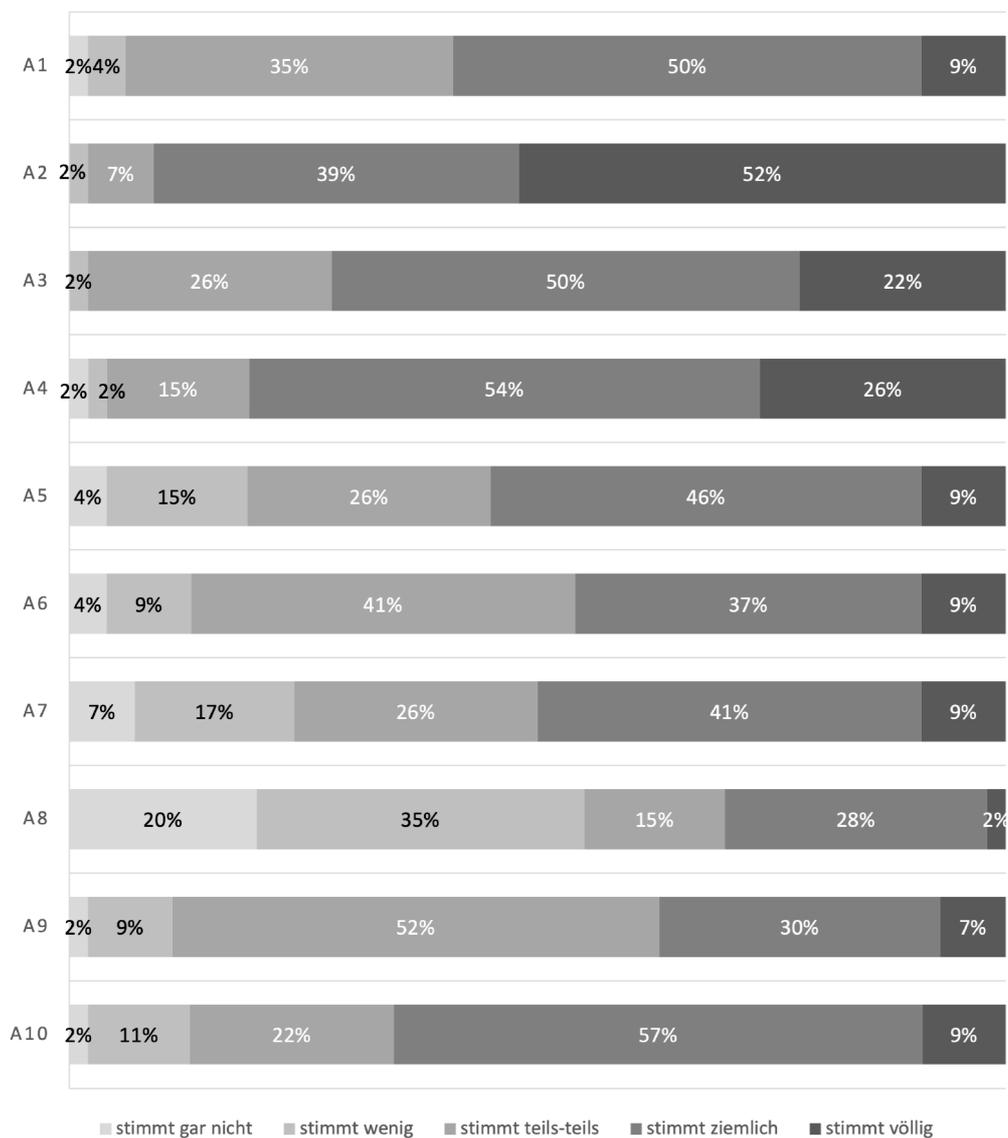
Zur **Überprüfung der Eindimensionalität** der aus den resultierenden normativen Items gebildeten finalen Skalen wird für jede Skala eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt. Da theoriegeleitet von einer Korreliertheit der Faktoren auszugehen ist, wird ein obliques Rotationsverfahren (Promax) verwendet. Zur Prüfung der Voraussetzungen zur Durchführung einer Faktorenanalyse werden das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO-Kriterium) sowie der Bartlett-Test auf Sphärizität durchgeführt. Das KMO-Kriterium stellt das Verhältnis der quadrierten Korrelation zwischen den Variablen zur quadrierten Partialkorrelation zwischen den Variablen dar und kann einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen. Für die Durchführung einer Faktorenanalyse werden ein KMO-Kriterium zwischen .5 und .7 als mittelmäßig, zwischen .7 und .8 als gut, zwischen .8 und .9 als sehr gut und über .9 als hervorragend eingeschätzt (Field et al., 2012). Der Bartlett-Test auf Sphärizität prüft die Hypothese, ob die empirische Korrelationsmatrix stochastisch der Identitätsmatrix entspricht. Dies wäre der Fall, wenn jede Variable nur sehr gering oder gar nicht mit den anderen Variablen korreliert. Ein signifikantes Ergebnis des Bartlett-Tests stellt daher die Voraussetzung für die Durchführung einer Faktorenanalyse dar (Field et al., 2012).

Die Beurteilung der Anzahl der extrahierten Faktoren erfolgt anhand der Analyse der Eigenwerte durch Screeplots unter Anwendung des Cattell-Kriteriums (Bortz & Schuster, 2010). Field et al. (2012) empfehlen, die Faktor Selektion nicht ausschließlich auf der Basis des Screeplots vorzunehmen, weshalb für die Beurteilung der Anzahl der zu extrahierenden Faktoren zusätzlich das Kaiser-Kriterium herangezogen wird. Faktoren mit einem Eigenwert höher als 1 werden demnach berücksichtigt (Bortz & Schuster, 2010).

4.1.5.1 Skala „altruistische Motive kollegialen Helfens“

Abbildung 4.6 visualisiert die Antwortverteilung der Testwerte der einzelnen Items der Skala „altruistische Motive kollegialen Helfens“. Eine Inspektion per Augenschein zeigt, dass die Mehrheit der Items eine linksschiefe Verteilung aufweist. Insbesondere die Items A2, A3 und A4 zeichnen sich dadurch aus, dass die Kategorien „stimmt gar nicht“ sowie „stimmt wenig“ gar nicht oder wenig besetzt sind. Eine Ausnahme stellt das Item A8 dar, welches sich durch eine leicht rechtsschiefe Verteilung auszeichnet.

Abbildung 4.6 Testwerteverteilungen der Skala „altruistische Motive kollegialen Helfens“
Quelle: eigene Abbildung



Die Übersicht der Ergebnisse der deskriptivstatistischen Itemanalyse, welche die Grundlage für die Itemselektion und -revision für die Skala „altruistische Motive kollegialen Helfens“ darstellt, findet sich in Tabelle 4.1.

Tabelle 4.1 Itemcharakteristika der normativen Items der Skala „altruistische Motive kollegialen Helfens“, $N=46$ abhängig Beschäftigte

Nr.	Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	r_{it}
A1	Wenn mich Arbeitskollegen um einen Gefallen bitten, kann ich ihnen diesen nicht abschlagen.	3.59	.81	.69
A2	Ich empfinde es als selbstverständlich, meine Arbeitskollegen zu unterstützen.	4.41	.72	.58
A3	Ich lebe nach dem Grundsatz, anderen zu helfen und sie so weit wie möglich zu unterstützen.	3.91	.76	.64
A4	Ich Sorge dafür, dass es Menschen in meiner Umgebung wohl ergeht.	4.00	.84	.25
A5	Wenn man mich um einen Gefallen bittet, kann ich diesen normalerweise nicht ablehnen.	3.39	1.00	.82
A6	Wenn mich Arbeitskollegen um Hilfe bitten, erhalten sie meine bedingungslose Unterstützung.	3.37	.93	.56
A7	Selbst wenn ich mit meinen Aufgaben ausgelastet bin, fällt es mir schwer, nein zu sagen, wenn mich Arbeitskollegen um Unterstützung bitten.	3.28	1.07	.71
A8	Auch wenn mir Arbeitskollegen ihre Unterstützung mehrfach verweigern, fällt es mir schwer, Ihnen meine Hilfe zu versagen.	2.59	1.12	.46
A9	Wenn ich jemanden sehe, der Hilfe braucht, muss ich einfach helfen.	3.30	.81	.69
A10	Wenn mich ein Kollege um Hilfe bittet, sage ich so gut wie nie nein.	3.29	.88	.84

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung und r_{it} korrigierte Item-Skala-Korrelation. Skala von 1 – trifft gar nicht zu bis 5 – trifft voll zu.

Aufgrund zu geringer Itemschwierigkeit wurden die Items A2 ($M=4.41$, $SD=0.72$), A3 ($M=3.91$, $SD=0.76$) und A4 ($M=4.00$, $SD=0.84$) aus der Skala entfernt. Das Item A8 wurde aufgrund geringer Trennschärfe ($r_{it}=.46$) eliminiert. Die resultierende Skala, bestehend aus den sechs Items A1 („Wenn mich Arbeitskollegen um einen Gefallen bitten, kann ich ihnen diesen nicht abschlagen.“), A5 („Wenn man mich um einen Gefallen bittet, kann ich diesen normalerweise nicht ablehnen.“), A6 („Wenn mich Arbeitskollegen um Hilfe bitten, erhalten sie meine bedingungslose Unterstützung.“), A7 („Selbst wenn ich mit meinen Aufgaben ausgelastet bin, fällt es mir schwer, nein zu sagen, wenn mich Arbeitskollegen um Unterstützung bitten.“), A9 („Wenn ich jemanden sehe, der Hilfe braucht, muss ich einfach helfen.“) und A10 („Wenn mich ein Kollege um Hilfe bittet, sage ich so gut wie nie nein.“),

erreicht ein exzellentes Cronbachs Alpha von .90. Diese verbleibenden sechs Items wurden einer Hauptkomponentenanalyse unterzogen.

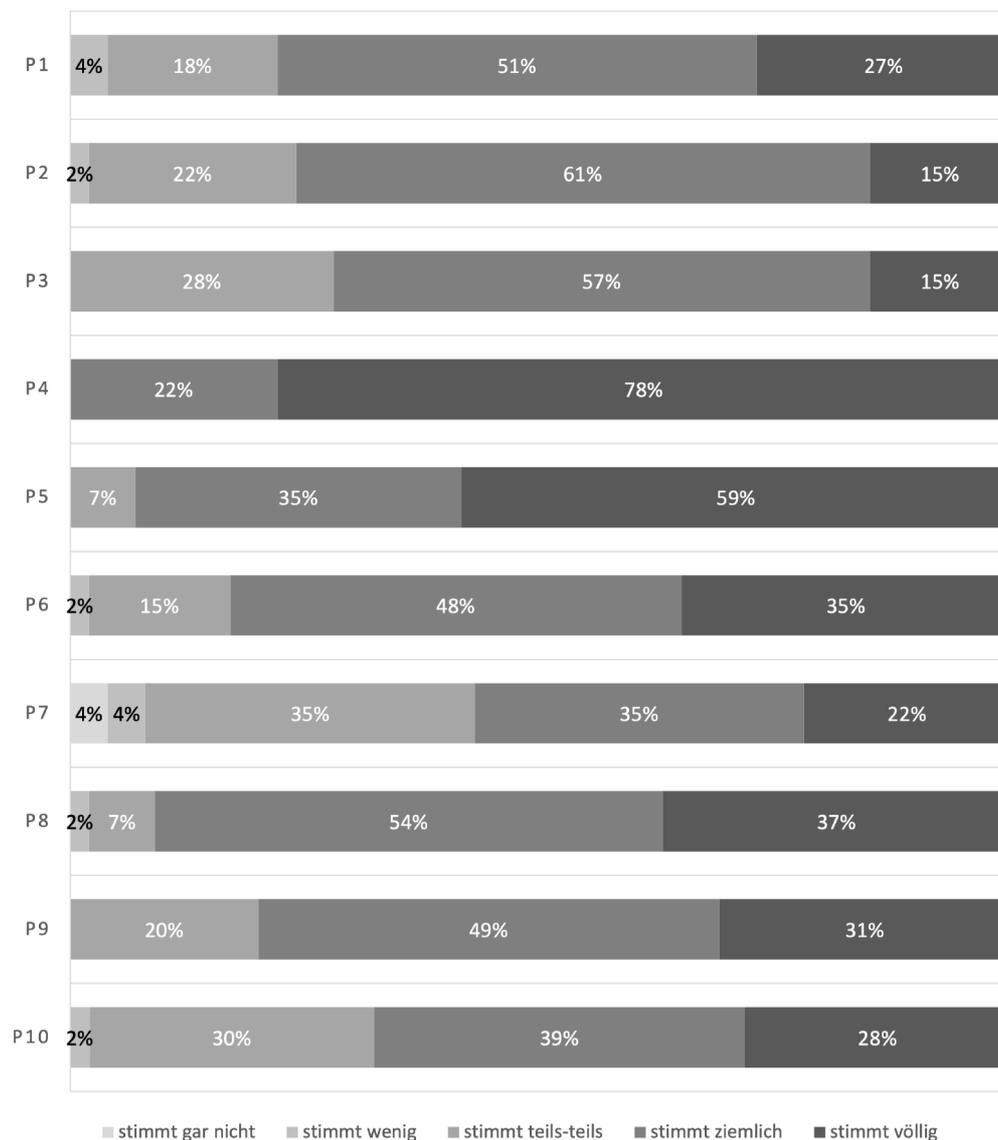
Die Prüfung bestätigt, dass die nötigen Voraussetzungen zur Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse erfüllt sind: Das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium von $KMO=.84$ indiziert eine gute Stichprobeneignung, der Bartlett-Test auf Sphärizität $\chi^2(15)=173.27, p<.001$ spricht für ausreichend hohe Korrelationen zwischen den Items.

Die Analyse der Eigenwerte anhand des Screeplots unter Anwendung des Cattell-Kriteriums indiziert eine eindeutige einfaktorielle Lösung. Die Anwendung des Kaiser-Guttman-Kriterium stützt dieses Ergebnis, da nur eine der extrahierten Komponenten einen höheren Eigenwert als eins erreicht. Der extrahierte Faktor erklärt 66.92 % der Varianz.

4.1.5.2 Skala „prosoziale Motive kollegialen Helfens“

Auch auf dieser Skala zeigt die Mehrheit der Items erneut eine linksschiefe Verteilung. Inhaltlich bedeutet dies, dass die meisten Probanden ihre Zustimmung zu den dargebotenen Items in der Regel mit „stimmt teils-teils“, „stimmt ziemlich“ und „stimmt völlig“ ausgedrückt haben. Eine Einschätzung von „stimmt wenig“ oder „stimmt gar nicht“ wurde bei den Items P3, P5, P9 von keinem Probanden vorgenommen. Dem Item P4 wurde ausschließlich mit „stimmt ziemlich“ oder „stimmt völlig“ zugestimmt. Lediglich für das Item P7 wurde von den Probanden die gesamte Bandbreite der Antwortkategorien verwendet. Die Verteilung der Testwerte der einzelnen Items der Skala „prosoziale Motive kollegialen Helfens“ sind in Abbildung 4.7 dargestellt.

Abbildung 4.7 Testwerteverteilungen der Skala „prosoziale Motive kollegialen Helfens“
Quelle: eigene Abbildung



Die Ergebnisse der Itemanalyse für die Skala „prosoziale Motive kollegialen Helfens“ zeigt Tabelle 4.2.

Tabelle 4.2 Itemcharakteristika der normativen Items der Skala „prosoziale Motive kollegialen Helfens“, $N=46$ abhängig Beschäftigte

Nr.	Item	M	SD	r_{it}
P1	Bei Problemlösungen versuche ich sowohl meine eigenen Interessen als auch die meines Gegenübers zu wahren.	4.00	.81	.41
P2	Ich versuche auch in schwierigen Situationen die Interessen meines Gegenübers zu wahren.	3.91	.68	.40
P3	Ich übernehme freiwillig Mehrarbeit, wenn dies für den Erfolg eines Projekts notwendig ist.	3.86	.67	.31
P4	In einer Abteilung sollte man sich gegenseitig unterstützen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.	4.82	.39	.43
P5	Ich finde es selbstverständlich, dass sich Kollegen am Arbeitsplatz gegenseitig unter die Arme greifen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.	4.55	.63	.60
P6	Ich greife meinen Kollegen unter die Arme, wenn damit ein besseres Ergebnis erzielt werden kann.	4.16	.78	.68
P7	Solange mich Kollegen nicht hängenlassen, wenn ich einmal Unterstützung brauche, helfe ich ihnen gern.	3.64	1.01	.08
P8	Ich unterstütze Kollegen bei schwierigen Aufgaben, wenn dies einem guten Gesamtergebnis dient.	4.27	.69	.59
P9	In der Arbeit setze ich mich gern für die Gemeinschaft ein, solange dadurch das beste Ergebnis erzielt wird.	4.11	.72	.62
P10	Ich helfe meinen Kollegen selbstverständlich, wenn ich merke, dass ihnen eine Aufgabe schwerer fällt als mir.	3.95	.83	.43

Anmerkung. M – Mittelwert, SD – Standardabweichung und r_{it} korrigierte Item-Skala-Korrelation. Skala von 1 – trifft gar nicht zu bis 5 – trifft voll zu.

Aufgrund einer hohen Itemschwierigkeit und geringen Itemvarianz wurden die Items P2 und P4, sowie P5 eliminiert. Aufgrund einer äußerst geringen Trennschärfe wurde zudem das Item P7 entfernt. Die aus den verbleibenden sechs Items P1 („Bei Problemlösungen versuche ich sowohl meine eigenen Interessen als auch die meines Gegenübers zu wahren.“), P3 („Ich übernehme freiwillig Mehrarbeit, wenn dies für den Erfolg eines Projekts notwendig ist.“), P6 („Ich greife meinen Kollegen unter die Arme, wenn damit ein besseres Ergebnis erzielt werden kann.“), P8 („Ich unterstütze Kollegen bei schwierigen Aufgaben, wenn dies einem guten Gesamtergebnis dient.“), P9 („In der Arbeit setze ich mich gern für die Gemeinschaft ein, solange dadurch das beste Ergebnis erzielt wird.“) und P10 („Ich helfe meinen

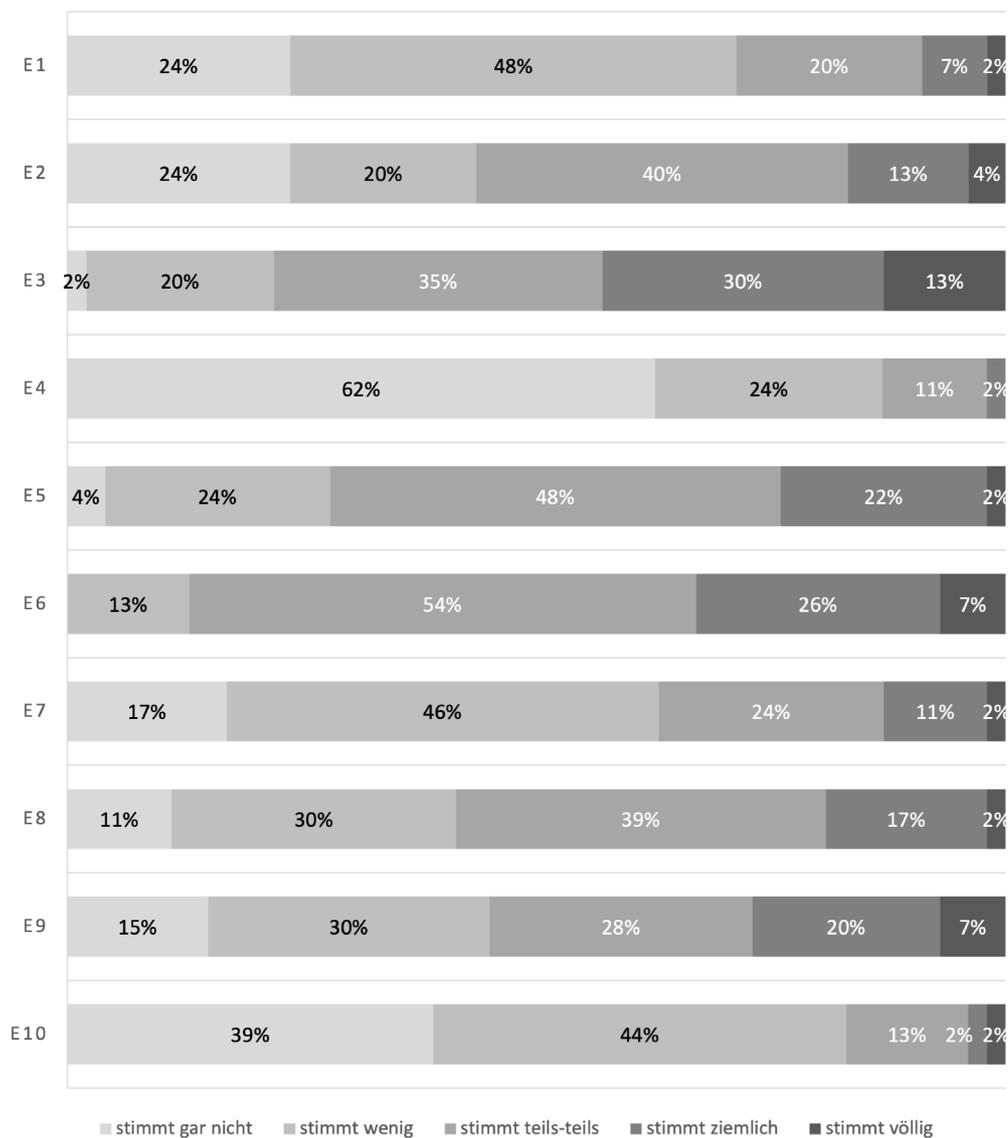
Kollegen selbstverständlich, wenn ich merke, dass ihnen eine Aufgabe schwerer fällt als mir.“) bestehende Skala der vorläufigen Testform erreicht ein Cronbachs Alpha von .73, die einer Hauptkomponentenanalyse unterzogen werden. Die Prüfung der Voraussetzungen der Hauptkomponentenanalyse ergeben ein Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium von $KMO=.74$, welches eine gute Stichprobeneignung indiziert, sowie ein signifikantes Ergebnis des Bartlett-Tests auf Sphärität $\chi^2(15)=62.32, p<.001$. Die Anwendung des Cattell-Kriteriums spricht für eine eindeutige einfaktorielle Lösung, die auch durch das Kaiser-Guttman-Kriterium gestützt wird, da nur eine der extrahierten Komponenten einen höheren Eigenwert als eins erreicht. Der extrahierte Faktor erklärt 45.17 % der Varianz.

4.1.5.3 Skala „egoistische Motive kollegialen Helfens“

In dieser Skala zeigt die Mehrheit der Items eine eher rechtsschiefe Verteilung. Mit Ausnahme des Items E4 werden von den Probanden alle vorgegebenen Antwortoptionen genutzt. Den Items E1, E7, E10 wurde von den Probanden eher selten mit den Antwortkategorien „stimmt ziemlich“ und „stimmt völlig“ zugestimmt. Hinsichtlich des Items E5 zeigen die Probanden ein der Normalverteilung angenähertes Antwortverhalten. Eine Ausnahme stellt das Item E3 dar, welches sich durch eine tendenziell eher linksschiefe Verteilung auszeichnet. Abbildung 4.8 visualisiert die Verteilung der Testwerte der einzelnen Items der Skala „egoistische Motive kollegialen Helfens“.

Abbildung 4.8 Testwerteverteilungen der Skala „egoistische Motive kollegialen Helfens“

Quelle: eigene Abbildung



Die Ergebnisse der Itemanalyse für die Skala „*egoistische* Motive kollegialen Helfens“ zeigt Tabelle 4.3.

Tabelle 4.3 Itemcharakteristika der normativen Items der Skala „*egoistische* Motive kollegialen Helfens“, $N=45$ abhängig Beschäftigte

Nr.	Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
E1	Bei neuen Arbeitskollegen versuche ich herauszufinden, inwieweit sie für mich hilfreich sein könnten.	2.16	.95	.29
E2	Ich bin besonders um einen guten Kontakt zu Arbeitskollegen bemüht, bei denen ich weiß, dass sie mich in meiner Arbeit unterstützen können.	2.53	1.14	.38
E3	Ich weiß genau, welche Menschen für meine berufliche Entwicklung förderlich sind.	3.31	1.02	.27
E4	Die Beziehung zu meinen Arbeitskollegen muss einen ganz klaren Nutzen für mich mit sich bringen.	1.53	.79	.45
E5	In Verhandlungssituationen achte ich stark auf meine eigenen Interessen.	2.91	.85	.21
E6	Jeder ist selbst dafür verantwortlich, seine Arbeit zu schaffen.	3.24	.77	.32
E7	Wenn ich Arbeitskollegen stets unterstütze, bin ich letztlich der Benachteiligte.	2.33	.98	.24
E8	Auf der Arbeit ist in erster Linie jeder für die Lösung seiner Probleme verantwortlich.	2.69	.97	.23
E9	Ich nehme die Hilfe von Arbeitskollegen an, ohne dass ich mich zu einer vergleichbaren Gegenleistung verpflichtet fühle.	2.71	1.16	-.13
E10	Schnelles Weiterkommen innerhalb der Firma ist wichtiger, als gute Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen aufzubauen.	1.82	.89	.20

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung und *r_{it}* korrigierte Item-Skala-Korrelation. Skala von 1 – trifft gar nicht zu bis 5 – trifft voll zu.

Aufgrund geringer Trennschärfen wurden die Items E7, E8 sowie E10 eliminiert. Das Item E9 wurde aufgrund einer geringen negativen Trennschärfe ebenfalls nicht in die vorläufige Testform aufgenommen. Die aus den verbleibenden sechs Items E1 („Bei neuen Arbeitskollegen versuche ich herauszufinden, inwieweit sie für mich hilfreich sein könnten.“), E2 („Ich bin besonders um einen guten Kontakt zu Arbeitskollegen bemüht, bei denen ich weiß, dass sie mich in meiner Arbeit unterstützen können.“), E3 („Ich weiß genau, welche Menschen für meine berufliche Entwicklung förderlich sind.“), E4 („Die Beziehung zu meinen Arbeitskollegen muss einen ganz klaren Nutzen für mich mit sich bringen.“), E5 („In Verhandlungssituationen achte ich stark auf meine eigenen Interessen.“) und E6

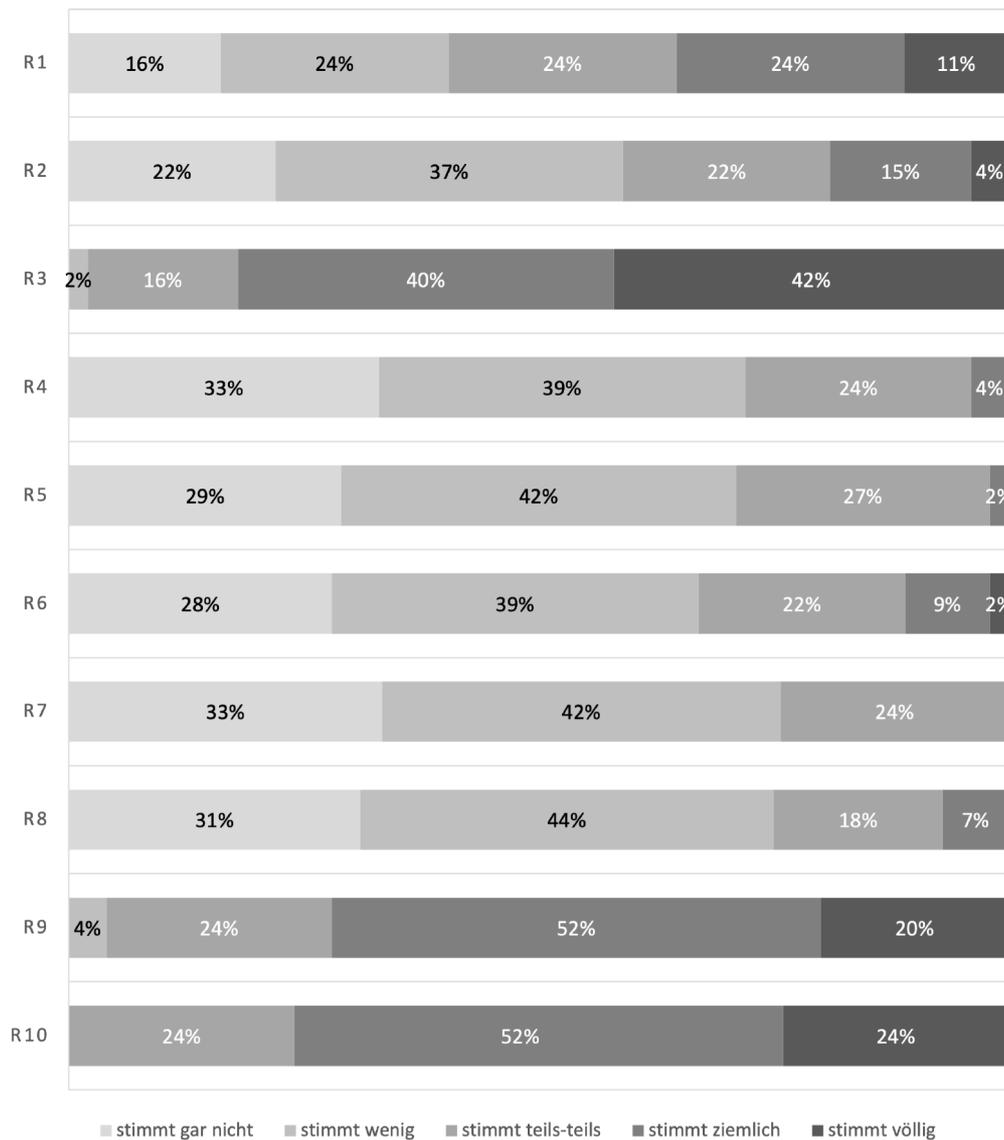
(„*Jeder ist selbst dafür verantwortlich, seine Arbeit zu schaffen.*“) bestehende Skala erreicht ein Cronbachs Alpha von .64.

Die Hauptkomponentenanalyse (Promax) für diese Skala ergibt ein $KMO=.672$, welches eine mittelmäßige Stichprobeneignung indiziert. Der Bartlett-Test auf Sphärizität $\chi^2(15)=37.32, p=.001$ spricht dafür, dass die Korrelationen zwischen den Items ausreichend hoch für die Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse sind. Die Analyse der Eigenwerte anhand des Screeplots unter Anwendung des Cattell-Kriteriums spricht für eine eher zweifaktorielle Lösung. Die Anwendung des Kaiser-Guttman-Kriteriums stützt dieses Ergebnis, da die ersten beiden extrahierten Komponenten einen Eigenwert >1 erreichen. Der erste, aus den Items E2, E4 und E6 bestehende Faktor erklärt 37.16 % der Varianz, der aus den Items E3 und E5 bestehende zweite Faktor erklärt weitere 20.33 %. Das Item E1 lässt sich aufgrund etwa gleich hoher Ladungen sowohl dem ersten als auch dem zweiten Faktor zuordnen.

4.1.5.4 Skala „reziproke Motive kollegialen Helfens“

Eine Inspektion per Augenschein der Testwertverteilung zeigt, dass die Items R3, R9, R10 eine linksschiefe Verteilung aufweisen. Das Item R1 zeigt ein der Normalverteilung angenähertes Antwortverhalten. Die Items R2, R4, R5, R6, R7, R8 und R9 zeigen hingegen eine rechtsschiefe Verteilung. Bei diesen Items wurden von den Probanden die eher zustimmenden Antwortkategorien „stimmt gar nicht“ und „stimmt völlig“ selten oder gar nicht verwendet. Die Verteilung der Testwerte der einzelnen Items der Skala „reziproke Motive kollegialen Helfens“ visualisiert Abbildung 4.9.

Abbildung 4.9 Testwertverteilungen der Skala „reziproke Motive kollegialen Helfens“



Die Ergebnisse der Itemanalyse für die Skala „*reziproke* Motive kollegialen Helfens“ zeigt Tabelle 4.4.

Tabelle 4.4 Itemcharakteristika der normativen Items der Skala „*reziproke* Motive kollegialen Helfens“, $N=45$ abhängig Beschäftigte

Nr.	Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	r_{it}
R1	Wenn mich Arbeitskollegen um einen Gefallen bitten, revanchiere ich mich schnellstmöglich, um das Gleichgewicht wiederherzustellen.	2.91	1.29	.50
R2	Wenn ich einem Kollegen einen Gefallen tue, erwarte ich, dass er sich dafür in ähnlicher Weise revanchieren wird.	2.30	1.04	.66
R3	Wenn mich Kollegen in der Vergangenheit unterstützt haben, versuche ich mich im Gegenzug nützlich zu erweisen.	4.21	.80	.43
R4	Ich investiere nur so viel in meine Arbeit, wie ich dafür bekomme.	1.95	.87	.38
R5	Ich unterstütze meine Arbeitskollegen, solange sie mir ihre Unterstützung in gleichem Umfang zurückgeben.	2.00	.82	.53
R6	Wenn mich Arbeitskollegen um Unterstützung bitten, helfe ich nach dem Prinzip „Eine Hand wäscht die andere“.	2.12	1.03	.43
R7	Es ist sinnvoll, geleistete Unterstützung mit erhaltener Unterstützung von Arbeitskollegen aufzurechnen.	1.88	.76	.62
R8	Ich merke mir sehr genau, wem ich alles schon einen Gefallen getan habe, man weiß ja nie, ob man mal darauf zurückkommen will.	1.98	.89	.55
R9	Wenn mir jemand einen Gefallen getan hat, hat dieser auch etwas gut bei mir.	3.84	.79	.18
R10	Wenn ein Arbeitskollege mir hilft, versuche ich im Gegenzug auch ihm zu helfen.	4.00	.69	.25

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung, und r_{it} korrigierte Item-Skala-Korrelation. Skala von 1 – trifft gar nicht zu bis 5 – trifft voll zu.

Aufgrund hoher Schwierigkeitsindizes bei gleichzeitig geringer Trennschärfe wurden die Items R9 und R10 eliminiert. Das Item R3 wurde aufgrund eines hohen Schwierigkeitsindizes eliminiert. Nach Entfernen dieser drei Items wurde auf der Basis einer Trennschärfenanalyse für die verbleibenden Items das Item R1 entfernt, da sich damit die Skalensreliabilität (Cronbachs Alpha) von .81 auf .83 verbesserte. Die resultierende Skala, die sich aus den sechs Items R2 („*Wenn ich einem Kollegen einen Gefallen tue, erwarte ich, dass er sich dafür in ähnlicher Weise revanchieren wird.*“), R4 („*Ich investiere nur so viel in meine Arbeit, wie ich dafür bekomme.*“), R5 („*Ich unterstütze meine Arbeitskollegen, solange sie mir ihre Unterstützung in gleichem Umfang zurückgeben.*“), R6 („*Wenn mich Arbeitskollegen um Unterstützung bitten, helfe ich nach dem Prinzip ‚Eine Hand wäscht die andere.‘*“), R7 („*Es ist sinnvoll, geleistete Unterstützung mit erhaltener*

Unterstützung von Arbeitskollegen aufzurechnen.“) und R8 („Wenn mich Arbeitskollegen um einen Gefallen bitten, revanchiere ich mich schnellstmöglich, um das Gleichgewicht wiederherzustellen.“) zusammensetzt, erreicht ein Cronbachs Alpha von .83.

Die Hauptkomponentenanalyse dieser verbleibenden sechs Items ergab ein Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium von $KMO=.86$, welches eine gute Stichprobeneignung indiziert. Der Bartlett-Test auf Sphärizität $\chi^2(15)=83.22$, $p<.001$ ist ebenfalls signifikant. Die Analyse der Eigenwerte anhand des Screeplots unter Anwendung des Cattell-Kriteriums spricht für eine eindeutige einfaktorische Lösung. Die Anwendung des Kaiser-Guttman-Kriteriums stützt dieses Ergebnis, da nur eine der extrahierten Komponenten einen höheren Eigenwert als eins erreicht. Der extrahierte Faktor erklärt 55.07 % der Varianz.

4.1.6 Mehrdimensionale Forced-Choice-Items: Deskriptivstatistische Evaluation

Die etablierten Analysemethoden der klassischen Testtheorie sehen keine Vorgehensweise für mehrdimensionale Forced-Choice-Items (MFC-Items) vor. Auch findet sich in der einschlägigen Literatur kein passender Orientierungsrahmen. Daher werden im Folgenden für die deskriptivstatistische Evaluation der MFC-Items die Herangehensweisen der Klassischen Testtheorie adaptiert und durch Heuristiken erweitert.

4.1.6.1 Format und Aufbau der MFC-Items

Der schematische Aufbau eines MFC-Items ist in Abbildung 4.10 dargestellt.

Abbildung 4.10 Schematischer Aufbau eines vierdimensionalen Forced-Choice-Items
Quelle: eigene Abbildung

Itemkopf mit einleitendem Szenario

Dimension altruistisch	Antwortalternative altruistisch	<input type="checkbox"/>
Dimension prosozial	Antwortalternative prosozial	<input type="checkbox"/>
Dimension egoistisch	Antwortalternative egoistisch	<input type="checkbox"/>
Dimension reziprok	Antwortalternative reziprok	<input type="checkbox"/>

In der Instruktion ist vorgegeben, dass sich jeder Proband bezüglich jedes MFC-Items für genau eine präferierte Antwortalternative entscheiden soll (1 – trifft zu). Die Entscheidung für eine Antwortalternative zieht automatisch den Ausschluss der alternativ angebotenen Antwortmöglichkeiten nach sich (0 – trifft nicht zu). Somit muss die Auswahl einer präferierten Antwortalternative als summennormierter Vektor verstanden werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Proband für die Antwortalternative (a) entscheidet, kann entsprechend ausgedrückt werden als

$$P(x = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix})$$

Wie bereits weiter oben beschrieben, erzeugen die durch die MFC-Items generierten Daten ein ipsatives Datenformat. Daraus ergeben sich statistische Implikationen bei der Interpretation der gewonnenen Ergebnisse (vgl. 3.2.1.2).

Ziel der deskriptivstatistischen Evaluation ist die Identifikation und Eliminierung der MFC-Items, die sich durch ungenügende Itemcharakteristika auszeichnen. Die zu erstellende Fragebogenversion soll aus einer möglichst ökonomischen Anzahl von MFC-Items hoher statistischer Güte bestehen.

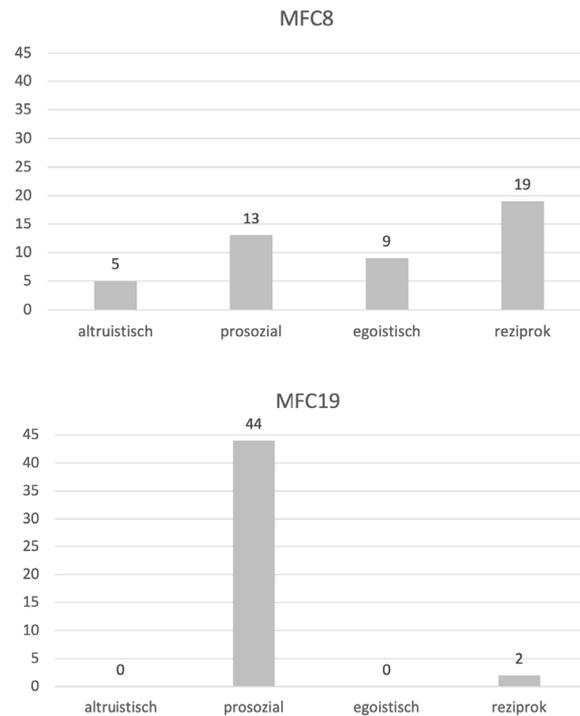
Das Vorgehen erfolgt zweistufig. Im ersten Schritt werden die deskriptivstatistischen Kennwerte für jede Dimension separat berechnet, als würde das Item nur der Messung dieser einen Merkmalsdimension dienen. Dahinter steht die vereinfachende Heuristik, dass MFC-Items, die in den Einzeldimensionen ungenügende Itemcharakteristika erreichen, auch für die mehrdimensionale Betrachtung ungeeignet sind. Im zweiten Schritt erfolgt die Itemselektion hingegen unter simultaner Betrachtung der Itemcharakteristika aller vier Dimensionen. Das Ziel ist es, für die finale Testform in erster Linie Items auszuwählen, die sich durch akzeptable Kennwerte über alle vier Merkmalsdimensionen auszeichnen.

4.1.6.2 Testwertverteilung

Als Maß der zentralen Tendenz kann für jedes MFC-Item der Modalwert bestimmt werden, der eine Aussage darüber trifft, welche der Merkmalsdimensionen von den Probanden am häufigsten gewählt wird. Klassische Streuungsmaße der Testwertverteilung – Varianz und Standardabweichung – sowie Schiefe und Exzess können für mehrdimensionale FC-Items nicht sinnvoll berechnet werden. Zur Beurteilung der Differenzierungsfähigkeit eines Items kann jedoch die Häufigkeitsverteilung der einzelnen Antwortkategorien herangezogen werden. Items, die über eine ausgewogenere Häufigkeitsverteilung der Antworten über die vier Kategorien verfügen, sind grundsätzlich solchen Items vorzuziehen, bei denen einzelne Kategorien überproportional häufig oder unterproportional selten auftreten.

Eine augenscheinliche Inspektion der Testwertverteilungen zeigt, dass die Nutzung der Antwortkategorien in den MFC-Items unterschiedlich ausfällt. Abbildung 4.11 stellt beispielhaft die Häufigkeitsverteilung eines MFC-Items mit relativ ausgeglichener Häufigkeitsverteilung (links) einem Item mit relativ unausgeglichener Häufigkeitsverteilung (rechts) gegenüber. Das MFC-Item auf der linken Seite eignet sich gut zur Differenzierung der Probanden, da alle Antwortkategorien genutzt werden. Das auf der rechten Seite dargestellte MFC-Item hingegen eignet sich kaum zur Differenzierung der Probanden, da fast alle Probanden die Merkmalsdimension *prosoziale Motive kollegialen Helfens* gewählt haben. Ein Item, welches keine Differenzierung zwischen den Probanden ermöglicht, eignet sich nicht, da es keinen diagnostischen Beitrag leistet. Die Häufigkeitsverteilungen der MFC-Items findet sich in Anhang A1.

Abbildung 4.11 Beispielhafte Häufigkeitsverteilungen der MFC-Items mit ausgeglichener (MFC8, links) sowie weniger ausgeglichener Antwortverteilung (MFC19, rechts), $N=46$



4.1.6.3 Schwierigkeitsanalyse und Itemvarianz

Auch für die MFC-Antwortskala kann für jede der Antwortdimensionen ein Schwierigkeitsindex berechnet werden, der dann entsprechend widerspiegelt, wie leicht oder wie schwer es den Probanden fällt, die jeweilige Antwortdimension als präferierte Antwort zu wählen. Die Berechnung des Schwierigkeitsindex P_i für jede einzelne Merkmalsdimension erfolgt nach der Formel

$$P_i = \frac{n_w}{n} * 100$$

wobei n_w die Anzahl der Probanden darstellt, die diese Antwortalternative von der Anzahl n aller Probanden als „most preferred“ ausgewählt haben. Damit kann der Schwierigkeitsindex pro Antwortdimension einen Wert zwischen 0 und 100 annehmen. Entsprechend ist jedes MFC-Item durch vier verschiedene Schwierigkeitsindizes charakterisiert. Die separate Beurteilung einzelner Schwierigkeitsindizes bietet somit – anders als bei normativen Items – keinen aussagekräftigen Ansatzpunkt für die Itemselektion. Vielmehr muss die Evaluation für das FC-Item jeweils im Kontext aller vier Antwortdimensionen simultan erfolgen.

Die Itemvarianz bei eindimensionalen dichotomen Items lässt sich berechnen durch

$$Var(x_i) = p_i * (1 - p_i),$$

wobei p_i die Wahrscheinlichkeit darstellt, im Sinne der Merkmalsausprägung dem Item zuzustimmen, und $(1-p_i)$, das Item abzulehnen (Kelava & Moosbrugger, 2007). Die Berechnung der Itemschwierigkeit und Itemvarianz erfolgte in IBM SPSS Statistics (Version 25).

Um eine simultane Berücksichtigung der Itemkennwerte aller vier Antwortalternativen des Items vorzunehmen, wird die maximale Differenzierungsfähigkeit eines Items über vier mögliche Antwortalternativen betrachtet. Diese wird erreicht, wenn die Schwierigkeit einer jeden Antwortalternative bei $P_i=25$ liegt. Als Indikator zur Beurteilung der Differenzierungsfähigkeit eines MFC-Itemblocks wird daher die Summe der Itemvarianzen aller vier Antwortalternativen herangezogen.

Eine Übersicht über die Schwierigkeitsindizes und Itemvarianzen der vier Antwortdimensionen der 20 MFC-Items findet sich in Tabelle 4.5. Die Betrachtung der Summe der Itemvarianzen über die vier Antwortdimensionen liefert bereits erste Anhaltspunkte, welche der MFC-Items eine möglichst gute Differenzierung über die vier Merkmalsdimensionen zwischen den Probanden ermöglichen. So spiegelt beispielsweise die verhältnismäßig niedrige Summe der Itemvarianzen des Items MFC3 die überproportionale Auswahl einer Antwortdimension im Verhältnis zu alternativen Antwortdimensionen wider. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Items MFC17 und MFC19. Eine verhältnismäßig hohe Summe der Itemvarianzen zeigt sich hingegen beispielsweise bei den Items MFC8, MFC12, MFC15 und MFC16, bei denen auch eine relativ ausgeglichene Verteilung der Testwerte über die vier Merkmalsdimensionen vorliegt.

Tabelle 4.5 Itemschwierigkeiten und -varianzen der vier Antwortdimensionen der 20 MFC-Items

Item	Altruistische Motive		Prosoziale Motive		Egoistische Motive		Reziproke Motive		Summe $Var(x)$
	P_i	$Var(x_i)$	P_i	$Var(x_i)$	P_i	$Var(x_i)$	P_i	$Var(x_i)$	
MFC1	36.96	0.23	50.00	0.25	13.04	0.11	0.00	0.00	0.60
MFC2	15.22	0.13	76.09	0.18	4.35	0.04	4.35	0.04	0.39
MFC3	6.52	0.06	89.13	0.10	1.00	0.01	1.00	0.01	0.18
MFC4	4.35	0.04	69.57	0.21	10.87	0.10	15.22	0.13	0.48
MFC5	43.48	0.25	36.96	0.23	4.00	0.04	10.87	0.10	0.61
MFC6	41.30	0.24	58.70	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.48
MFC7	45.65	0.25	39.13	0.24	10.87	0.10	4.35	0.04	0.62
MFC8	10.70	0.10	28.26	0.20	19.57	0.16	41.30	0.24	0.70
MFC9	15.22	0.13	52.17	0.25	4.35	0.04	28.26	0.20	0.62
MFC10	21.74	0.17	47.83	0.25	4.35	0.04	26.09	0.19	0.65
MFC11	8.70	0.08	43.48	0.25	45.65	0.25	2.17	0.02	0.59
MFC12	15.22	0.13	47.83	0.25	10.87	0.10	26.08	0.19	0.67
MFC13	39.96	0.24	56.52	0.25	2.17	0.02	4.35	0.04	0.55
MFC14	39.13	0.24	17.39	0.14	41.30	0.24	2.17	0.02	0.65
MFC15	13.04	0.11	23.91	0.18	43.48	0.25	19.56	0.16	0.70
MFC16	28.26	0.20	47.83	0.25	8.70	0.08	15.22	0.13	0.66
MFC17	10.87	0.10	89.13	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.19
MFC18	15.22	0.13	67.39	0.22	15.22	0.13	2.17	0.02	0.50
MFC19	0.00	0.00	95.65	0.04	0.00	0.00	4.35	0.04	0.08
MFC20	6.52	0.06	65.22	0.23	15.22	0.13	13.04	0.11	0.53

Anmerkung. P_i – Schwierigkeitsindex, $Var(x_i)$ – Itemvarianz. $N=46$.

4.1.6.4 Trennschärfeanalyse und interne Konsistenz

Analog zur Berechnung der Schwierigkeit und Itemvarianz erfolgt die Berechnung der Trennschärfe für die MFC-Items ebenfalls nicht auf Itemebene, sondern für jede Merkmalsdimension separat. Jedes MFC-Item wird entsprechend durch vier Trennschärfe-Werte gekennzeichnet. Der Trennschärfe-Wert gibt Auskunft darüber, wie hoch der Zusammenhang zwischen dem Ergebnis dieser Merkmalsdimension und dem Gesamtttestwert ist, den dieser Proband in Bezug auf die jeweilige Merkmalsdimension erzielt hat. Ein hoher Trennschärfeindex bedeutet, dass Probanden, die sich bei einem MFC-Item für eine bestimmte Merkmalsdimension als „most preferred“ entschieden haben, häufig auch bei anderen MFC-Items des Fragebogens diese Merkmalsdimension gewählt haben – also einen hohen Gesamtttestwert in Bezug auf diese Skala erreichen. Für die abschließende Beurteilung und Selektionsentscheidung erfolgt dann wie oben bereits erläutert eine simultane Berücksichtigung der Trennschärfen aller vier Antwortalternativen eines jeden MFC-Items.

Für dichotome Items kann die korrigierte Trennschärfe r_{ii} eines Items i als Punktbiseriale Korrelation zwischen Item und Gesamtttestwert berechnet werden (Kelava & Moosbrugger, 2007). Für jede der vier Merkmalsdimensionen wurde zudem Cronbachs Alpha als Maß zur Beurteilung der internen Konsistenz berechnet. Für dichotome Daten wird in diesem Fall die Kuder-Richardson-Formel verwendet. Die Berechnung erfolgte über IBM SPSS Statistics (Version 25).

Tabelle 4.6 gibt eine Übersicht über die Ergebnisse der Trennschärfeanalyse der vier Merkmalsdimensionen sowie die eindimensionale Betrachtung des Cronbachs Alpha für die vier Skalen. Es zeigt sich, dass für die MFC-Items MFC1, MFC6, MFC17 sowie MFC19 aufgrund konstanter Variablen keine Trennschärfen berechnet werden konnten. Die MFC-Items MFC3, MFC4, MFC8, MFC9, MFC10, MFC11, MFC14 und MFC18 zeichnen sich hingegen durch relativ gute Trennschärfen über alle vier Merkmalsdimensionen aus.

Cronbachs Alpha erreicht für die Skala *altruistische Motive kollegialen Helfens* einen akzeptablen Wert von .72. Für die Skalen *prosoziale*, *egoistische* und *reziproke* Motive erreicht Cronbachs Alpha nur geringe Werte zwischen .48 und .54.

Tabelle 4.6 Trennschärfeindizes und Cronbachs Alpha der vier Antwortdimensionen der 20 MFC-Items

Item	Kurzbezeichnung	altruistische Motive r_{it}	prosoziale Motive r_{it}	egoistische Motive r_{it}	reziproke Motive r_{it}
MFC1	Kollege vor schwierigem Gespräch	.472	.353	. ^a	.380
MFC2	Überstunden durch neuen Kollegen	.321	.233	.399	.153
MFC3	Außentermine für Kollegen übernehmen	.398	.341	.237	.107
MFC4	Vorbereitung des Betriebssoomerfestes	.096	.397	.159	.068
MFC5	Fertigstellung eines Berichts	.496	.228	.053	.288
MFC6	Vertretung eines Kollegen	.296	.037	. ^a	. ^a
MFC7	Hilfe bei Powerpoint-Präsentation	.623	.410	.278	.361
MFC8	Feedback zu einer Präsentation	.378	.346	.507	.470
MFC9	Tausch eines Seminarplatzes	.382	.308	.478	.153
MFC10	Übernahme einer unbeliebten Aufgabe	.483	.218	.383	-.015
MFC11	Präsentation eines Arbeitsergebnisses	.627	.463	.237	.476
MFC12	Vergabe des Restbudgets	.140	.384	.439	.398
MFC13	Einarbeitung einer ambitionierten Kollegin	.382	.204	.580	-.049
MFC14	Verzicht auf neuen Laptop	.420	.353	.490	.464
MFC15	Hilfe bei einem Umzug	.282	.225	.256	.424
MFC16	Unterstützung eines Kollegen	.628	.309	.262	.506
MFC17	Unterlagen zur Einarbeitung	.471	.534	. ^a	. ^a
MFC18	Konflikt zwischen zwei Abteilungen	.382	.566	.490	.432
MFC19	Rechenfehler in der Projektkalkulation	. ^a	.296	.158	. ^a
MFC20	Hilfe beim Einräumen von Akten	.427	.384	.506	.559
Cronbachs Alpha		.716	.542	.481	.501

Anmerkung. r_{it} – korrigierte Trennschärfe, ^a kann nicht berechnet werden, da mindestens eine der Variablen konstant ist. $N=46$.

4.1.6.5 Itemselektion und finale Testendform

Für die Auswahl der Items für die vorläufige Testversion wurden analog zum Vorgehen in der klassischen Testtheorie die Ergebnisse der Itemanalyse hinsichtlich Itemschwierigkeit, Itemvarianz und Itemtrennschärfe simultan berücksichtigt (Kelava & Moosbrugger, 2007). Zunächst wurden die Items entfernt, die sich durch besonders niedrige Itemvarianzen einzelner Merkmalsdimensionen auszeichneten. Dies trat vor allem dann auf, wenn einzelne Merkmalsdimensionen gar nicht oder sehr selten von den Probanden ausgewählt wurden. Diese Items zeichneten sich zudem durch besonders niedrige Schwierigkeitsindizes aus. Nach diesem Kriterium wurden die Items MFC1, MFC2, MFC3, MFC6, MFC11, MFC13, MFC14, MFC17, MFC18, MFC19 entfernt. Aufgrund der Ergebnisse der Trennschärfenanalyse wurden zudem die Items MFC1, MFC6, MFC17 sowie MFC19 eliminiert.

Für den finalen Fragebogen wurden die Items MFC4, MFC5, MFC7, MFC8, MFC9, MFC10, MFC12, MFC15, MFC16 und MFC20 beibehalten. Die interne Konsistenz der Merkmalsdimension *altruistische Motive kollegialen Helfens* erreichte ein Cronbachs Alpha von .54. Für die Merkmalsdimension *prosoziale Motive* wurde ein Cronbachs Alpha von .33 erreicht. Für die Merkmalsdimensionen *egoistische Motive* lag Cronbachs Alpha bei .30, für *reziproke Motive kollegialen Helfens* bei .14. Keine der Merkmalsdimensionen erreichte eine zufriedenstellende interne Konsistenz.

4.1.7 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die Entwicklung eines Fragebogens zur Selbstbeschreibung der Motive kollegialen Helfens dargestellt. Die Basis für die Operationalisierung erfolgte theoriegeleitet für die vier verschiedenen Merkmalsdimensionen *altruistische*, *prosoziale*, *egoistische* sowie *reziproke* Motive. Der zu entwickelnde psychometrische Fragebogen beinhaltet zwei verschiedene Itemformate: normative Items und mehrdimensionale Forced-Choice-Items (MFC-Items).

Die Entwicklung der normativen Items folgte dem Vorgehen der klassischen Testtheorie. Die Entwicklung der MFC-Items eröffnet hingegen ein neues Forschungsfeld mit dem Ziel, die psychometrischen Eigenschaften dieser Itemart zu untersuchen. Es wurde exploriert, ob MFC-Items dazu geeignet sind, die Grenzen normativer Items zu überwinden und einen Informationsmehrwert zu generieren. Mit Unterstützung von drei Experten wurde ein erster Itempool von 107 normativen und 63 MFC-Items entwickelt, die im Rahmen einer inhaltlichen Validierung durch drei unabhängige Beurteiler auf 66 normative Items und 20 MFC-Items reduziert wurden. Diese Items wurden in einer Analysestichprobe von $N=46$ abhängig Beschäftigten einer deskriptivstatistischen Evaluation und Itemselektion unterzogen.

Während für die Beurteilung der Itemcharakteristika der normativen Items die Herangehensweise der klassischen Testtheorie genutzt werden kann, müssen für die Evaluation der mehrdimensionalen MFC-Items die Herangehensweise der KTT adaptiert und Heuristiken entwickelt werden. Der Grundansatz besteht darin, dass für jede der vier Antwortalternativen des MFC-Items die Berechnung der deskriptivstatistischen Kennwerte separat erfolgt, für

die Evaluation des MFC-Items jedoch die Kennwerte aller vier Dimensionen simultan betrachtet werden.

Die resultierende Fragebogenform besteht aus 24 normativen Items, von denen jeweils sechs Items eine Motivdimension repräsentieren sowie zehn MFC-Items mit jeweils einer Antwortalternative pro Motivdimension. Dem Fragebogen ist zusätzlich eine Instruktion vorangestellt, die soziodemografischen Daten werden am Ende erfragt. Der den Versuchspersonen präsentierte Fragebogen mit der Zuordnung der entsprechenden Antwortalternativen findet sich in Anhang A2.

Die normativen Items bildeten jeweils einen homogenen Faktor auf den Skalen *altruistische*, *prosoziale* sowie *reziproke* Motive und erreichten gute bis sehr gute interne Konsistenzen. Die Items der Skala *egoistische* Motive bildeten hingegen eine eher zweifaktorielle Lösung mit mäßiger interner Konsistenz. Die vier Merkmalsdimensionen der MFC-Items erreichten nur sehr geringe interne Konsistenzen mit Cronbachs Alpha zwischen .14 und .54. Diese niedrige Trennschärfe kann möglicherweise durch die Eigenschaften der MFC-Items begründet sein. Im folgenden Kapitel 4.2 erfolgt für beide Itemarten die faktorenanalytische Überprüfung der Konstruktvalidität der entwickelten Skalen.

4.2 Entwicklung der finalen Form des Fragebogens

Aufbauend auf den Ergebnissen der im vorangegangenen Kapitel dargestellten deskriptivstatistischen Analysen folgt in diesem Kapitel die Zusammenstellung des finalen Testverfahrens. Dazu wird die Fragebogenvorform, bestehend aus 66 normativen Items und 10 MFC-Items, exploratorisch untersucht, optimiert und hinsichtlich ihrer faktoriellen Validität überprüft.

Das Kapitel ist wie folgt aufgebaut: Nach einer Erläuterung der Stichprobenerhebung (Kap. 4.2.1) wird in Kapitel 4.2.2 die Vorgehensweise für die Erstellung der normativen Items dargestellt. In Kapitel 4.2.3 erfolgt die Untersuchung der Dimensionalität der MFC-Items. Im Abschluss erfolgt die Zusammenstellung der finalen Form des Fragebogens.

4.2.1 Stichprobenbeschreibung

Um eine möglichst große überregionale Reichweite und Vielfalt von Berufsgruppen zu erzielen, erfolgte die Akquise der Befragungsteilnehmer über ein Access-Panel (Döring & Bortz, 2016c), welches über das Markt- und Meinungsforschungsinstitut „Weiße Q“ bereitgestellt wurde. Die Größe der gewünschten Zielstichprobe wurde auf $N=1\ 000$ festgelegt und sollte aus ausschließlich Berufstätigen bestehen, die mindestens einem direkten Vorgesetzten unterstellt sind. Zudem sollte in der Gesamtstichprobe eine Gleichverteilung über drei Altersgruppen (unter 35 Jahre, 36-50 Jahre, 51 Jahre und älter) angestrebt werden, bei einer möglichst gleichen Anzahl männlicher und weiblicher Teilnehmer. Diese Zusammensetzung wird erreicht, indem nur Teilnehmer für die Befragung zugelassen werden, deren soziodemografische Daten den geforderten Kriterien entsprechen. Mit der Quotierung sollte zum einen verhindert werden, dass bestimmte Teilnehmergruppen in der Stichprobe überrepräsentiert sind. Zum anderen soll hinsichtlich der soziodemografischen Merkmale Geschlecht, Altersgruppen sowie Führungsverantwortung eine explorative Analyse möglicher

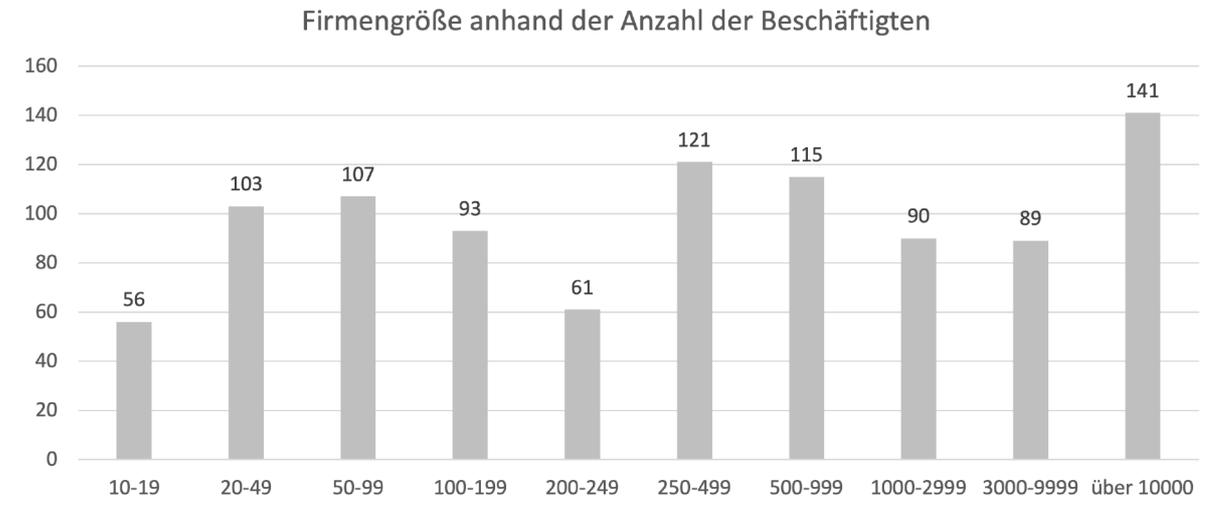
Mittelwertsunterschiede in den Ausprägungen der Motivdimensionen durchgeführt werden, um mögliche Geschlechter- und Kohorteneffekte identifizieren zu können.

Die Einteilung in drei Altersgruppen orientiert sich zum Zwecke einer pragmatischen und nicht zu kleinteiligen Altersdifferenzierung an den allgemein verwendeten Altersgrenzen, die der Kategorisierung in die „Generation X“ (nach 1980 geborene und zum Zeitpunkt der Befragung unter 35-jährige), „Generation Y“ (zwischen 1965 und 1979 geborene und zum Zeitpunkt der Befragung 36 bis 50-jährige) sowie „Generation Boomer“ (vor 1964 geborene und zum Zeitpunkt der Befragung über 51-jährige) zugrunde gelegt werden. Konzepte der Generationen sind allgemein mit der Auffassung verbunden, dass sich diese hinsichtlich bestimmter Werte und Einstellungen voneinander abgrenzen lassen (Schläpfer & Fichter, 2018). Da die empirische Forschung zu Generationenunterschieden eine Reihe theoretischer, methodischer und praktischer Probleme mit sich bringt (Rauvola et al., 2019) und bislang wenig Evidenz für die Existenz von Generationenunterschieden vorliegt (Constanza et al., 2023), werden im Rahmen dieser Arbeit keine Generationenlabels, sondern die deskriptive Angabe der Alterskategorien verwendet.

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 28.5. bis 17.11.2015. Die Darbietung des Fragebogens erfolgte internetgestützt über den Anbieter Unipark. Allen Teilnehmern wurden sämtliche normativen Items angeboten. Die zusätzliche Darbietung der MFC-Itemblöcke erfolgte hingegen nur bei einer zufälligen Auswahl von etwa der Hälfte der Befragten. Die Items wurden zur Verminderung von Konsistenzeffekten in randomisierter Reihenfolge dargeboten (Jankisz & Moosbrugger, 2007).

Der gewonnene Gesamtdatensatz bestand aus $N=2\ 313$ Befragten. Aus dieser Gesamtstichprobe wurden in einem ersten Schritt die Teilnehmer entfernt, die für den Gesamtfragebogen eine Bearbeitungsdauer von unter acht Minuten erreichten (Speedklicker). Um die Qualität der Stichprobe weiter zu erhöhen, wurden im zweiten Schritt die Datensätze eliminiert, bei denen weniger als 25 % der Items beantwortet wurden. Der auf diese Art bereinigte Datensatz besteht aus $N=976$ abhängig Beschäftigten. Die Befragten sind in unterschiedlichen Sektoren tätig: $N=184$ in der Industrie (19 %), $N=178$ Dienstleistung (18 %), $N=134$ Verwaltung und öffentlicher Dienst (14 %), $N=123$ Handel und Vertrieb (13 %), $N=112$ im Bereich Gesundheit und Soziales (12 %), $N=55$ Banken und Versicherungen (6 %), $N=51$ Medien und IT (5 %). $N=14$ Befragte (2 %) konnten sich in keine der vorgegebenen Kategorien einordnen. Die Unternehmensgröße liegt zwischen 10 bis über 10 000 Mitarbeitern ($Median=1\ 000-2\ 999$), wie in Abbildung 4.12 veranschaulicht.

Abbildung 4.12 Verteilung der Befragungsteilnehmer hinsichtlich Firmengröße, $N=976$



Die Stichprobe besteht zu $N=476$ (49 %) aus weiblichen und $N=500$ (51 %) männlichen Respondenten. Das Alter der Teilnehmer liegt zwischen 22 und 99 Jahren ($M=47.92$, $SD=12.94$). In der Stichprobe geben 51 % der Befragten ($N=400$) an, eine Führungsfunktion innezuhaben.

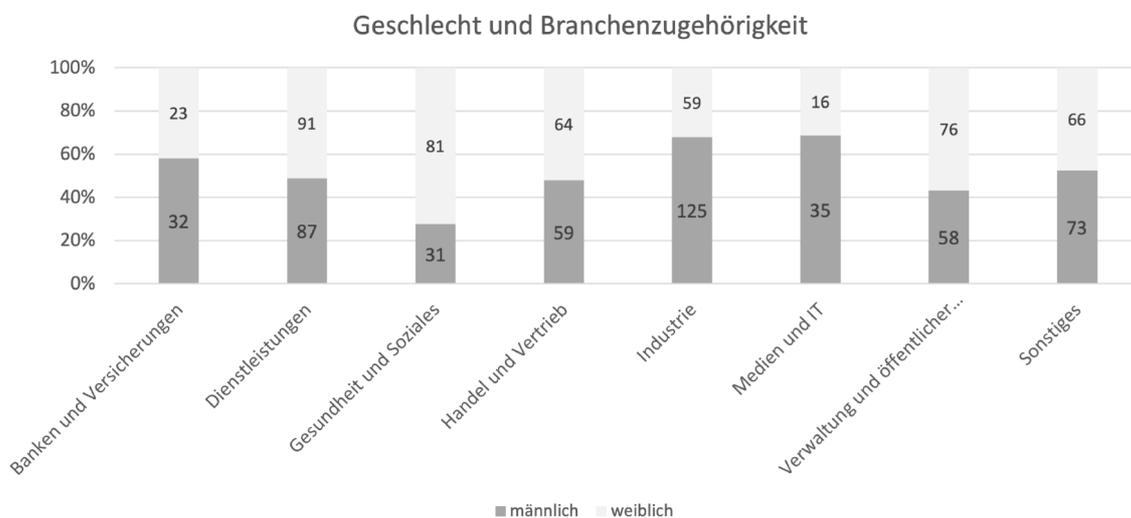
Abbildung 4.13 Verteilung der Geschlechter in Bezug auf Altersgruppen und Führungsrolle, $N=976$



In den verschiedenen Altersgruppen und Branchen sind sowohl männliche als auch weibliche Befragte vertreten, wenn auch zu unterschiedlichen Anteilen. So zeigt Abbildung 4.13, dass unter den Führungskräften der Anteil männlicher Befragter ($N=259$, 65 %) höher als der weiblicher Befragter ist ($N=141$, 35 %). Damit ist der Anteil weiblicher Führungskräfte in unserer Stichprobe proportional etwas höher als der Frauenanteil von 29.2 % unter den Führungskräften in Deutschland (Statistisches Bundesamt, zitiert nach destatis.de, 2017).

Abbildung 4.14 zeigt die Geschlechterverteilung in Bezug auf die einzelnen Branchen. In den Branchen Gesundheit und Soziales findet sich ein überproportional hoher Frauenanteil ($N=81$, 72 %) im Vergleich zu $N=31$ (28 %) Männern. In der Industrie findet sich hingegen ein höherer Männeranteil ($N=125$, 68 %) im Vergleich zu $N=59$ Frauen (32 %). Eine ähnliche Tendenz zeigt sich im Bereich Medien und IT mit einem Männeranteil von $N=35$ (68 %) im Vergleich zu $N=16$ (31 %) Frauen. Diese Besonderheiten entsprechen jedoch auch in etwa denen in den jeweiligen Branchen zu beobachtenden Geschlechterverhältnissen laut Statistischem Bundesamt (zitiert nach destatis.de, 2019).

Abbildung 4.14 Verteilung der Geschlechter in Bezug auf Branchenzugehörigkeit, $N=976$



Um systematische Verzerrungen und fehlerhafte Schlussfolgerungen zu vermeiden, wurde die Optimierung des Fragebogens und Überprüfung der Kriteriumsvalidität der normativen Items an zwei unterschiedlichen Stichproben durchgeführt (Jankisz & Moosbrugger, 2007).

Zu diesem Zweck werden die Datensätze der Gesamtstichprobe zufällig zwei Teilstichproben zugewiesen. Anhand der ersten Teilstichprobe (im Folgenden benannt als Analysestichprobe A) erfolgt die exploratorische Analyse und Optimierung des Fragebogens. Im Resultat dieser Optimierung soll die Festlegung einer finalen Testform erfolgen. Anhand der zweiten Stichprobe (im Folgenden benannt als Teststichprobe B) soll im Anschluss die konfirmatorische Prüfung dieses finalen Fragebogens vorgenommen werden. Die Zufallsziehung und Zuordnung zu den beiden Teilstichproben erfolgt über eine zufällige Gruppenzuordnung. Die resultierende Teilstichprobe A besteht aus $N_A=494$ Teilnehmern, Teilstichprobe B aus

$N_B=482$ Teilnehmern. In Anhang A3 findet sich ein Überblick über die soziodemografische Zusammensetzung dieser beiden Teilstichproben.

Die dritte Teilstichprobe zur Prüfung der Dimensionalität der mehrdimensionalen Forced-Choice-Itemblöcke setzt sich aus $N_{MFC}=450$ Teilnehmern zusammen. Die Inspektion per Augenschein ergibt, dass die soziodemografischen Daten der Analysestichprobe denen der Gesamtstichprobe weitestgehend entsprechen.

4.2.2 Normative Items: Testoptimierung und Überprüfung der faktoriellen Validität

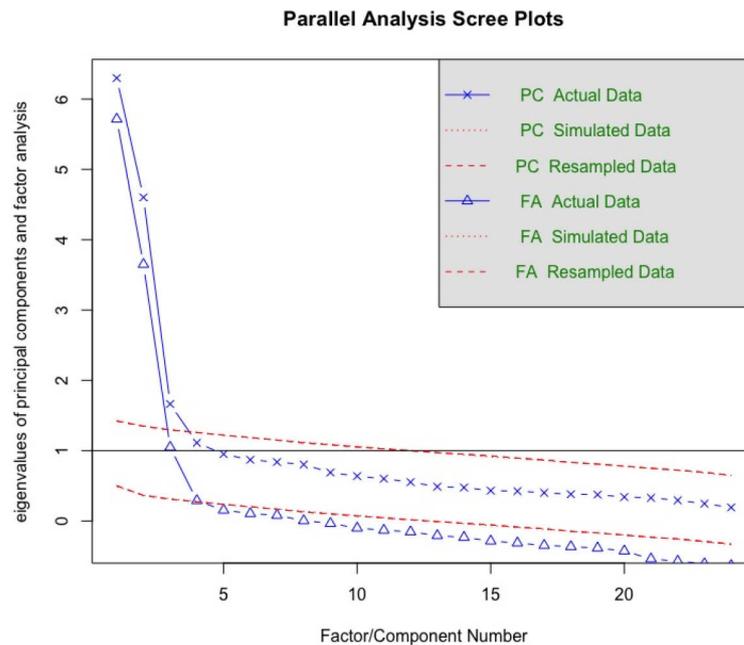
Die exploratorische Analyse und Untersuchung der psychometrischen Eigenschaften der normativen Items der vorläufigen Testversion erfolgt anhand der Analysestichprobe A ($N_A=494$). Basierend auf den Ergebnissen einer exploratorischen Faktorenanalyse erfolgt in einem ersten Schritt die Identifikation der Items, die eine möglichst hohe Konsistenz der einzelnen Skalen bei eindeutiger Faktorenstruktur ermöglichen, sowie die Eliminierung der Items, die sich nicht für die Aufnahme in die finale Form des Fragebogens eignen. In einem zweiten Schritt erfolgt die Überprüfung der Konstruktvalidität des Fragebogens der Motivstruktur kollegialen Helfens anhand der Teststichprobe B ($N_B=482$) mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2007).

4.2.2.1 Exploratorische Untersuchung der Faktorenstruktur

Zur Untersuchung der zugrundeliegenden Dimensionalität des Gesamtfragebogens wird eine exploratorische Faktorenanalyse durchgeführt. Als Extraktionsmethode wird die Hauptkomponentenanalyse verwendet mit (obliquer) Promax-Rotation. Die Durchführung erfolgt mit der Software R, Version 3.6.2 (R Core Team, 2019) unter Verwendung von R Studio (Version 1.2.5033) und des Pakets psych, Version 1.9.12 (Revelle, 2019). Die Berechnung kann im Skript in Anhang A4 nachvollzogen werden.

Die Hauptkomponentenanalyse zeigt die Ergebnisse für fünf extrahierte Faktoren mit den Eigenwerten $MR_1=4.04$, $MR_2=3.28$, $MR_3=2.31$, $MR_4=1.09$, $MR_5=0.67$, die insgesamt 47.4 % der Varianz aufklären ($MR_1=16.8\%$, $MR_2=13.7\%$, $MR_3=9.6\%$, $MR_4=4.5\%$, $MR_5=2.8\%$). Abbildung 4.15 zeigt den Scree-Plot.

Abbildung 4.15 Scree-Plot der exploratorischen Faktorenanalyse
Quelle: R Output



Anmerkung. PC – Hauptkomponentenanalyse; FA – Faktorenanalyse.

Zur Identifikation der Anzahl der relevanten Faktoren werden die gängigen Kriterien nach Kaiser (1960), Cattell (1966) und Horn (1965) herangezogen. Nach dem Kaiser-Kriterium werden vier Faktoren identifiziert, die einen Eigenwert größer Eins aufweisen. Die Analyse des Scree-Plots nach dem Cattell-Kriterium spricht ebenfalls für vier Faktoren. Die Parallel-Analyse von Horn (1965) deutet hingegen auf eine Drei-Faktoren-Lösung hin. Nach Zwick und Velicer (1986) stellt die Parallelanalyse in der Regel das beste Kriterium dar. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse sind in Tabelle 4.7 dargestellt.

Tabelle 4.7 Tabellarische Darstellung der Faktorladungen der 24 Items der Hauptkomponentenanalyse mit Promax-Rotation, $N=494$
Quelle: eigene Darstellung

Item	Rotierte Faktorladungen		
	Faktor1	Faktor 2	Faktor 3
A1	-.01	-.05	.83
A5	.00	.03	.82
A6	.52	-.04	.23
A7	.15	-.04	.62
A9	.58	-.02	.27
A10	.31	-.03	.49
P1	.51	.08	.06
P3	.67	-.01	.01
P6	.72	.01	-.05
P8	.69	-.04	.06
P9	.86	.01	-.06
P10	.77	.06	-.05
R2	-.18	.69	.19
R4	-.50	.40	.17
R5	.03	.69	.01
R6	.06	.53	.00
R7	.01	.68	.05
R8	-.01	.71	-.05
E1	.06	.52	.08
E2	.29	.36	.15
E3	.30	.45	-.13
E4	-.16	.64	.01
E5	.03	.49	-.14
E6	-.02	.38	-.19
Eigenwerte	4.25	3.76	2.31
% Varianzaufklärung	17.7	15.7	9.6

Anmerkung. Faktorladungen $>.40$ sind fett hervorgehoben.

Die Betrachtung der Faktorladungsmatrix zeigt, dass nur die Items E5 und E6 relevant auf den vierten und das Item E5 auf den fünften Faktor laden. Aus diesen Gründen und dem Sparsamkeitsprinzip folgend, erfolgt die Entscheidung für die dreifaktorielle Lösung. Darauf folgend wurde eine erneute exploratorische Faktorenanalyse mit drei zu extrahierenden Faktoren durchgeführt. Die drei Faktoren leisten gemeinsam eine Varianzaufklärung von 43 %.

Es folgt eine inhaltliche Analyse der drei latenten Dimensionen. Auf den ersten Faktor MR1 laden hauptsächlich Items, die inhaltlich als *prosoziale* Motive konstruiert wurden, sowie zwei Items, die inhaltlich als *altruistische* Motive operationalisiert wurden. Der zweite Faktor konstituiert sich aus Items, die inhaltlich als *egoistische* Motive sowie *reziproke* Motive operationalisiert wurden. Der dritte Faktor setzt sich aus Items zusammen, die ausschließlich für die Dimension *altruistische* Motive operationalisiert wurden.

4.2.2.2 Itemselektion und Testoptimierung

Zur Schärfung der einzelnen Dimensionen des Messinstruments wurde im Folgenden eine iterative Strategie der Itemeliminierung angewendet. Das Ziel besteht darin, bei möglichst geringer Itemanzahl eine möglichst hohe Konsistenz der einzelnen Skalen und eine eindeutige Faktorenstruktur der Testendform zu erreichen.

In Bezug auf die Skala *prosoziale* Motive weisen die Items P3, P6, P8, P9 und P10 die höchsten Ladungen auf den gemeinsamen Faktor auf. Das Item P1 wurde aufgrund der geringeren Ladung eliminiert. Von den sechs Items der Skala *altruistische* Motive laden die Items A1, A5, A7 und A10 am höchsten auf einen gemeinsamen Faktor. A6 und A9 weisen eine höhere Faktorladung auf den Faktor, der in erster Linie *prosoziale* Motive widerspiegelt, auf, weshalb sie nicht in die finale Testform aufgenommen wurden. Das Items A5 wurde entfernt, da die Formulierung starke Redundanz mit dem Item A1 aufwies. Die Items R2, R5, R6, R7 und R8, die für die Skala *reziproke* Motive operationalisiert wurden, sowie die Items E1, E3, E4 und E5, die inhaltlich das Konstrukt *egoistische* Motive repräsentieren, zeigen Faktorladungen $>.4$ auf einen gemeinsamen Faktor. Das Item R4 lädt ebenfalls auf diesen Faktor, wurde jedoch eliminiert, da es eine höhere negative Faktorladung auf den Faktor *prosoziale* Motive aufweist. Die Items E2 und E6 wurden ebenfalls nicht in die finale Testform übernommen, da sie geringe Faktorladungen $<.4$ aufweisen. Die verbleibenden Items wurden im nächsten Schritt einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen.

Die Beurteilung der Anpassungsgüte des Modells kann inferenziell über den Chi-Quadrat-Test sowie deskriptiv über verschiedene Fit-Indizes erfolgen (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2007).

Der Chi-Quadrat-Test trifft eine Aussage darüber, ob sich die empirische und die modellimplizite Kovarianzmatrix überzufällig voneinander unterscheiden, und ist damit ein grundsätzlicher Indikator zur Beurteilung der Passung des Modells zu den empirischen Daten. Nach Moosbrugger und Schermelleh-Engel (2007) sollte der aus dem Modelltest resultierende χ^2 -Wert für einen guten Modellfit keinen größeren Wert als die verdoppelte Anzahl der Freiheitsgrade ($\chi^2 \leq 2df$) und für einen akzeptablen Modellfit maximal die verdreifachte Anzahl der Freiheitsgrade ($2df < \chi^2 \leq 3df$) annehmen.

Für die Beurteilung der Passung des Modells werden die in der Praxis etablierten Fit-Indizes RMSEA, CFI sowie SRMR herangezogen (Schermelleh-Engel et al., 2003). Diese Fit-Indizes quantifizieren das Ausmaß der Abweichung der empirischen von der modellimplizierten Matrix. Zur Beurteilung der Güte der Fit-Indizes werden die Daumenregeln von Hu und Bentler (1999) herangezogen. Mit der RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

werden die ungefähre Passung des Modells beurteilt und die Wahrscheinlichkeit ausgedrückt, dass in der Population eine hohe Approximation erreicht werden würde. Ein niedriger RMSEA $< .05$ indiziert eine gute Modellpassung. Im R Paket lavaan (Rosseel, 2012) wird das 90%-Konfidenzintervall für den RMSEA sowie der p-Wert angegeben, der die Annahme testet, ob der RMSEA $\leq .05$ dem festgelegten Cut-off-Kriterium für eine nahe Passung des Modells entspricht. Der CFI (Comparative Fit Index) misst, inwieweit das untersuchte Modell besser als ein Baseline-Modell passt, in welchem alle Variablen als unkorreliert angenommen werden. Eine optimale Modellpassung zeigt sich in einem CFI-Wert nahe 1.0. Ein CFI $\geq .97$ wird als Indikator für eine gute und CFI $\geq .95$ für eine akzeptable Passung gesehen. Der SRMSR (Standardized Root Mean Square Residual) ist ein Maß, welches die Höhe der Diskrepanzen zwischen den empirischen und vorhergesagten Kovarianzmatrizen standardisiert angibt. Ein SRMSR-Wert $\leq .05$ spricht für eine gute, $\leq .10$ für eine akzeptable Modellpassung.

Eine Alternative stellt die Inspektion der informationstheoretischen Maße AIC (Akaike Informationskriterium) und BIC (Bayessches Informationskriterium) dar. Diese berücksichtigen die Anzahl der Modellparameter derart, dass die Modellpassung komplexerer Modelle eine Abwertung erfährt. Mit Hilfe des AIC und BIC kann die Anpassungsgüte unterschiedlicher Modelle miteinander verglichen werden. Je niedriger der Wert, desto besser passt das Modell auf die Daten (Eid et al., 2013).

Die Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests sowie der Fit-Indizes RMSEA, CFI sowie SRMR signalisierten eine schlechte Modellpassung, so dass eine weitere Optimierung indiziert war. Im Falle fehlspezifizierter Modelle empfiehlt Steinmetz (2014) die Inspektion der standardisierten Residuen sowie der Korrelationsmatrix. Die standardisierten Residuen drücken aus, wie stark die empirische Kovarianz der Items von der modellimplizierten Kovarianz abweicht. Aufgrund der indizierten Über- und Unterschätzungen wurden die Item R6, E3 und E5 eliminiert. Die Items A10 und E4 wiesen ebenfalls auffällige Über- oder Unterschätzungen auf, wurden jedoch aufgrund inhaltlicher Gesichtspunkte beibehalten. Die erneute Durchführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse zeigte eine Verbesserung der Fit-Indizes sowie der Informationskriterien AIC und BIC, wie in Tabelle 4.8 dargestellt.

Tabelle 4.8 Fit-Indizes der konfirmatorischen Faktorenanalysen im Modellvergleich
Quelle: eigene Darstellung

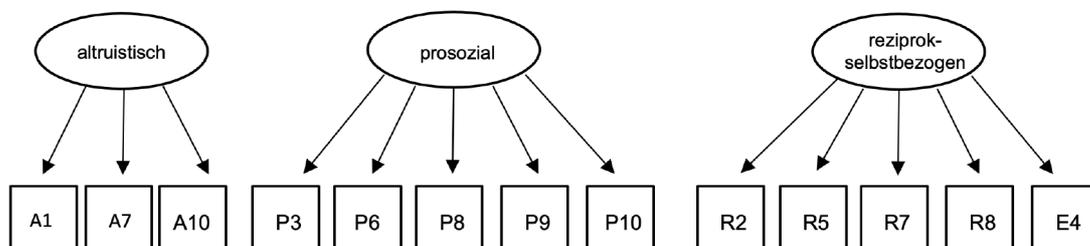
Index	Modell 1	Modell 2
	MR1 = P3, P6, P8, P9, P10 MR2 = A1, A7, A10 MR3 = R2, R5, R6, R7, R8, E1, E3, E4, E5	MR1 = P3, P6, P8, P9, P10 MR2 = A1, A7, A10 MR3 = R2, R5, R7, R8, E4
Chi-Quadrat	$\chi^2 (136)=2480.207, p<.001$	$\chi^2 (62)=132.580, p<.001$
RMSEA	0.057 (90% CI= 0.050-0.064, $p=.050$)	0.048 (90% CI= 0.038-0.058, $p=.613$)
CFI	0.92	0.96
SRMR	0.058	0.043
AIC	20132.709	15036.921
BIC	20188.249	15213.428

Anmerkung. MR1 – Faktor repräsentiert *prosoziale* Motive, MR2 – Faktor *altruistische* Motive, MR3 – Faktor *reziproke* und *egoistische* Motive.

4.2.2.3 Konfirmatorische Testung der Faktorenstruktur: Modellspezifikation, Parameterschätzung und Modellevaluation

Das in der Testentwicklung aufgestellte dreifaktorielle Modell der Motive kollegialen Helfens wird im Folgenden anhand der Teststichprobe B ($N_B=482$) evaluiert. Für die Beurteilung der Korrektheit des Modells wird eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit der Software R Version 3.6.2 (R Core Team, 2019) unter Verwendung von R Studio (Version 1.2.5033) und des Pakets lavaan Version 0.6-5 (Rosseel, 2012) durchgeführt. Die Modellspezifikation erfolgt basierend auf den konzeptuellen Überlegungen und den Ergebnissen der explorativen Analysen. Entsprechend wurden dem Modell die drei Faktoren *altruistische*, *prosoziale* und *reziprok-selbstbezogene* Motive zugrunde gelegt. Abbildung 4.16 zeigt, welche Items den jeweiligen Faktoren zugeordnet sind.

Abbildung 4.16 Konzeptuelles Modell mit drei latenten Faktoren und der Zuordnung der Items zu den jeweiligen Dimensionen



Anmerkung. Die latenten Konstrukte sind in elliptischen Feldern dargestellt. Jeder quadratische Kasten repräsentiert jeweils ein Item. Pfeile signalisieren die Zuordnung der Items zu den latenten Konstrukten.

Als Methode der Parameterschätzung kommt eine robuste Schätzung mittels Robust Maximum Likelihood zum Einsatz, da die für die Durchführung des Chi-Quadrat-Tests mittels Maximum Likelihood erforderliche Annahme multivariat normalverteilter Daten in der Regel nicht gegeben ist (Steinmetz, 2014). Der Umgang mit fehlenden Werten erfolgt mittels

FIML (Full information maximum likelihood). Dazu wird der Schätzer „MLR“ verwendet, der als Erweiterung der ML-Methode die Yuan-Bentler-Korrektur der Chi-Quadrat-Statistik und die Schätzung von nach Huber-White korrigierten Standardfehlern bewirkt (Steinmetz, 2014).

Im ersten Schritt wurde anhand der Teststichprobe B eine explorative Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit Promax-Rotation) durchgeführt. Die Hauptkomponentenanalyse (Promax-Rotation) zeigte eine dreifaktorielle Struktur, die gemeinsam eine Varianz von 43 % aufklären. Alle drei Kriterien nach Kaiser (1960), Cattell (1966) und Horn (1965) sprechen für eine dreifaktorielle Lösung. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4.9 dargestellt.

Tabelle 4.9 Rotierte Faktorladungen in der Teststichprobe B ($N_B=482$)

Item	Rotierte Faktorladungen		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
A1	-.01	-.01	.70
A7	-.04	.02	.82
A10	.17	.01	.63
P3	.58	-.01	.11
P6	.64	-.02	.06
P8	.62	-.04	.12
P9	.95	.01	-.13
P10	.83	.06	-.08
R2	-.08	.69	.09
R5	.11	.67	-.05
R7	.06	.72	.02
R8	.06	.75	-.09
E4	-.13	.59	.03
Eigenwerte	2.80	2.35	1.64
% Varianzaufklärung	21.5	18.1	12.6
Cronbachs Alpha	.84	.82	.76

Anmerkung. Faktor 1 repräsentiert *prosoziale* Motive, Faktor 2 *reziprok-selbstbezogene* Motive, Faktor 3 *altruistische* Motive.

Die dreifaktorielle Lösung sowie die Zuordnung der Items zu den drei Faktoren entsprechen dem konzeptionellen Modell. Der erste Faktor, der die Items zu *prosozial* motiviertem kollektionalen Helfen subsumiert, erreicht einen Eigenwert von 2.80 und klärt 21.5 % der Varianz auf, wobei die Faktorladungen zwischen .58 und .95 variieren. Der zweite Faktor, der einen Eigenwert von 2.35 erreicht und 18.1 % der Gesamtvarianz aufklärt, setzt sich aus den Items der *reziprok-selbstbezogenen* Motive zusammen, deren Faktorladungen zwischen .59 und .75 variieren. Der dritte Faktor erreicht einen Eigenwert von 1.64 und erklärt weitere 12.6 % der Gesamtvarianz. Er setzt sich aus den Items zusammen, die auf *altruistisch* motiviertes kolle-

giales Helfen abzielen und Faktorladungen zwischen .63 und .70 aufweisen. Die Interkorrelationen der Faktoren sind in Tabelle 4.10 dargestellt.

Tabelle 4.10 Interkorrelationen der Faktoren

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Faktor 1	1.00	.03	.55
Faktor 2	.03	1.00	.05
Faktor 3	.55	.05	1.00

Anmerkung. Faktor 1 repräsentiert *prosoziale* Motive, Faktor 2 *reziprok-selbstbezogene* Motive, Faktor 3 *altruistische* Motive.

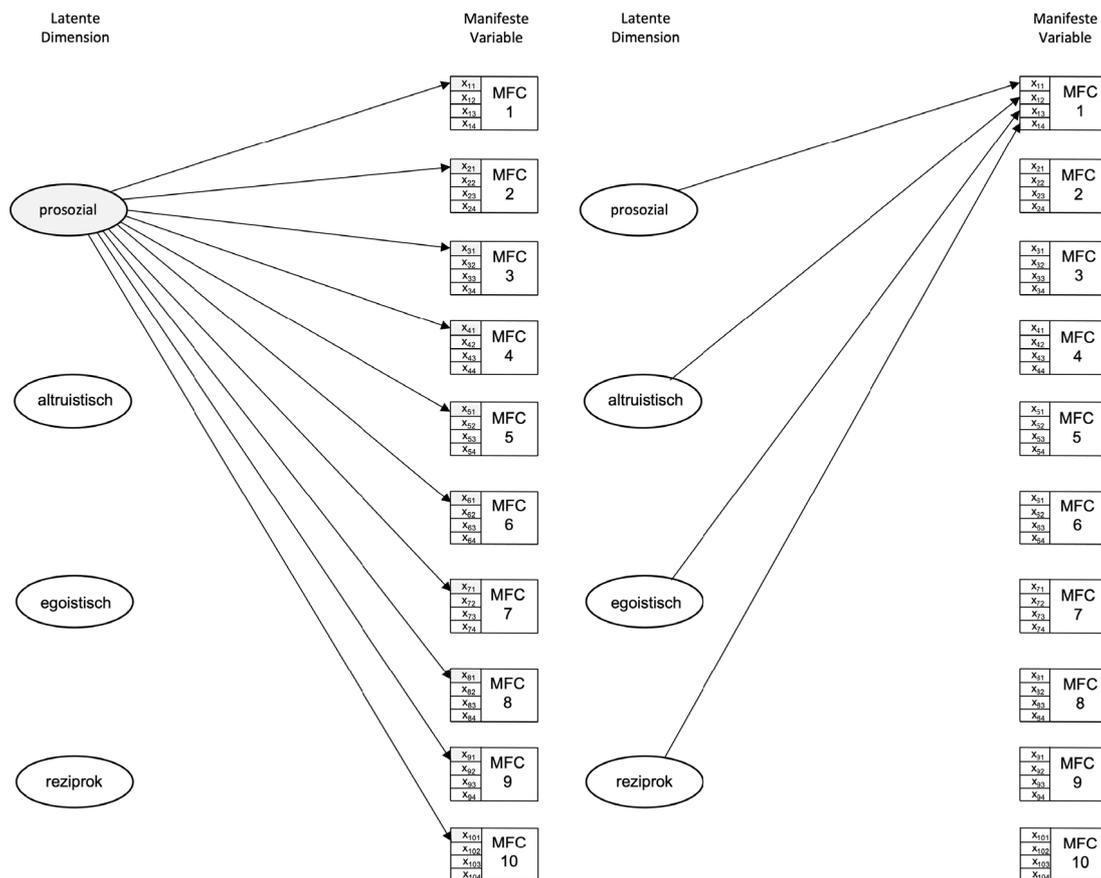
Im zweiten Schritt erfolgte ebenfalls anhand der Teststichprobe B die Durchführung der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Diese ergab für den Chi-Quadrat-Test mit $\chi^2(62)=130.39$, $p<0.001$ ein signifikantes Ergebnis. Der RMSEA erreichte einen Wert von 0.048 (CI-90%=.037-.058, $p=.619$). Der CFI liegt bei 0.959, der SRMSR bei 0.047. Insgesamt sprechen die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für einen guten Modellfit. RMSEA sowie SRMSR liegen nach den Richtwerten von Hu und Bentler (1999) im Bereich einer guten Modellpassung, der CFI im akzeptablen Bereich. Der Chi-Quadrat-Test verfehlte das Kriterium einer guten Modellpassung knapp. Das signifikante Ergebnis des Chi-Quadrat-Tests, welches auf eine Fehlspezifikation des Modells hinweist, wurde bei der Modellevaluation jedoch vernachlässigt (vgl. Steinmetz, 2014), da die Fit-Statistik eher für ein geringes Ausmaß der Fehlspezifikation spricht.

4.2.3 Mehrdimensionale Forced-Choice-Items: Überprüfung der faktoriellen Validität

Im Folgenden wird die Herangehensweise erläutert, mit der die konfirmatorische Prüfung der vierdimensionalen Struktur der MFC-Itemblöcke der Items getestet wird. Wie bereits in Kapitel 4.1.1.2 erläutert, besteht ein MFC-Itemblock aus der Beschreibung eines Szenarios und vier Antwortalternativen, aus denen der Befragte diejenige Antwort auswählen soll, die sein eigenes Motiv am stärksten widerspiegelt. Jedes der zehn MFC-Itemblöcke enthält jeweils eine Antwortalternative für die latenten Merkmalsdimensionen *altruistisch*, *prosozial*, *egoistisch* oder *reziprok* motiviertes kollegiales Helfen. Nach Wang (1995) zitiert in Adams et al. (2023) handelt es sich bei diesem Format um multidimensionale „between-Item“-Dimensionalität, in welcher jedes Item eines Itemblocks genau ein latentes Merkmal operationalisiert. Die Struktur der Dimensionalität der MFC-Itemblöcke verdeutlicht Abbildung 4.17.

Abbildung 4.17 Veranschaulichung des Messmodells der vierdimensionalen Struktur der zehn MFC-Items

Quelle: eigene Grafik in Anlehnung an Brown und Maydeu-Olivares (2011)



Anmerkung. Jede latente Dimension wird in jedem MFC-Itemblock als eine Antwortalternative operationalisiert. Links illustriert das Beispiel die Items der Dimension *prosoziale* Motive. Rechts die Zuordnung aller vier latenten Dimensionen innerhalb eines MFC-Itemblocks. Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist der zu jedem Item (x_1 bis x_4) zugehörige Fehlerterm nicht in der Grafik visualisiert.

Eine mögliche Herangehensweise der Modelltestung besteht darin, die Mehrdimensionalität zu ignorieren und ein eindimensionales Modell für jede der Skalen unabhängig voneinander zu berechnen. Adams et al. (1997) weisen jedoch darauf hin, dass die Anwendung eindimensionaler Modelle auf mehrdimensionale Daten zu unerwünschten Effekten führen kann und bei mehrdimensionalen Modellen die Anwendung der multidimensionalen Item-Response-Theorie (MIRT) präferiert werden sollte. Brown (2016) konkretisiert und differenziert zwei Ansätze der Item-Response-Theorie, welche in der Lage sind, mehrdimensionale Forced-Choice-Daten mit mehr als zwei Antwortalternativen zu modellieren:

- MUPP-Modell (multi-unidimensional pairwise preference) Modell (Stark et al., 2005) sowie
- TIRT-Modell (Thurstonian-IRT) (Brown & Maydeu-Olivares, 2011).

Das MUPP-Modell basiert auf den von Coombs (1960) und Thurstone (1928) (zitiert in Brown, 2016) basierenden Ansätzen des Ideal-Point-Modells. Dem Ideal-Point-Modell liegt

die Annahme zugrunde, dass sowohl Personen als auch Items durch Punkte im selben Eigenschaftsraum repräsentiert werden können und dass der psychologische Wert eines Items für eine bestimmte Person von der Entfernung des Idealpunktes dieser Person vom Lageparameter des Items abhängt (Brown, 2016). Eine Modellierung ist mittels der Software ConQuest (Muthén & Muthén, 1998-2012) möglich (Rost, 2004).

Das Thurstonian-IRT basiert auf dem von Thurstone (1927, 1931) (zitiert in Brown, 2016) entwickelten Gesetz vom Vergleichsurteil. Diesem liegt das Messmodell der Linearen Faktoranalyse (LFA) zugrunde, welches davon ausgeht, dass die Items unterschiedlich stark geeignet sind, die entsprechenden Attribute zu messen. Da diese Herangehensweise dem Ansatz der Klassischen Testtheorie nahekommt und eine gute Approximierung für Fragebogenitems darstellt, die auf dem Eigenschaftskontinuum eine hohe oder niedrige Ausprägung repräsentieren (Brown, 2016), wird für die Modellprüfung der MFC-Items das Thurstonian-IRT-Modell (TIRT) verwendet.

Brown und Maydeu-Olivares (2012) stellen die einzelnen Schritte zur Durchführung einer TIRT-Analyse dar. Im ersten Schritt erfolgt die Codierung der Forced-Choice-Antworten als binäre Dummy-Variablen. Im zweiten Schritt findet die Schätzung der Modellparameter, die Bestimmung individueller Personenparameter und die Testung der Modellgüte mit dem Softwarepaket Mplus (Muthén & Muthén, 1998-2012) statt. Das Vorgehen wird im Folgenden detaillierter erläutert.

4.2.3.1 Codierung der Forced-Choice-Daten als binäre Dummy-Variablen

Die Forced-Choice-Daten liegen in zehn Blöcken vor ($p=10$ quads), von denen ein Block jeweils ein Item zur Messung jeder Motivdimension enthält. Daraus ergibt sich, dass jeder Block aus vier Items besteht (block size $n=4$). Jede Motivdimension wird durch zehn Items gemessen. Die vorliegenden Daten werden in ein dichotomisierendes Antwortmuster überführt, indem für jedes Ergebnis eines Forced-Choice-Blocks ein paarweiser Vergleich durchgeführt wird (Brown & Maydeu-Olivares, 2012). Dabei wird für jede paarweise Kombination $l = \{i, k\}$ eine binäre Variable y_l erstellt, welche das Ergebnis des Vergleichs wie folgt darstellt:

$$y_l = \begin{cases} 1, & \text{wenn Item } i \text{ gegenüber Item } k \text{ präferiert wird} \\ 0, & \text{wenn Item } k \text{ gegenüber Item } i \text{ präferiert wird} \\ NA, & \text{wenn im Paarvergleich von Item } i \text{ und Item } k \text{ mindestens eine Information nicht vorliegt} \end{cases}$$

Die präferierte Auswahl für die Antwortalternative „A“ kann durch binäre Kombinationen zwischen allen vorhandenen Antwortalternativen beschrieben werden (Thurstone, 1931, zit. nach Brown, 2016).

Das Ergebnis einer Person eines Blocks bestehend aus $n=4$ Items kann vollständig durch die folgenden sechs paarweisen Vergleiche abgebildet werden:

- Präferenz von „A“ (*altruistisch* motiviert) gegenüber „P“ (*prosozial* motiviert)
- Präferenz von „A“ (*altruistisch* motiviert) gegenüber „R“ (*reziprok* motiviert)
- Präferenz von „A“ (*altruistisch* motiviert) gegenüber „E“ (*egoistisch* motiviert)
- Präferenz von „P“ (*prosozial* motiviert) gegenüber „R“ (*reziprok* motiviert)
- Präferenz von „P“ (*prosozial* motiviert) gegenüber „E“ (*egoistisch* motiviert)
- Präferenz von „R“ (*reziprok* motiviert) gegenüber „E“ (*egoistisch* motiviert)

Jede der vier möglichen Antwortalternativen kann entsprechend als ein Vektor dieser sechs Dummy-Variablen dargestellt werden. Die dichotome Variable $\{A,P\}=1$ bedeutet, dass beim Paarvergleich altruistisches versus prosozial motiviertes kollegiales Helfen $\{A,P\}$ die Wahl zugunsten der altruistischen Motive ausgefallen ist. Tabelle 4.11 zeigt die entsprechenden Variablenkombinationen der vier Antwortmöglichkeiten *altruistisch*, *prosozial*, *egoistisch* sowie *reziprok* motiviertes kollegiales Helfen.

Tabelle 4.11 Übersicht über die Überführung der vier möglichen Ergebnisse des MFC-Datenformats in ein dichotomisieretes Antwortmuster
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brown & Maydeu-Olivares (2012)

altruistisch motiviertes kollegiales Helfen				Binäre Variablenkombination					
A	P	E	R	{A,P}	{A,R}	{A,E}	{P,R}	{P,E}	{R,E}
Auswahl				1	1	1	NA	NA	NA
prosozial motiviertes kollegiales Helfen				Binäre Variablenkombination					
A	P	E	R	{A,P}	{A,R}	{A,E}	{P,R}	{P,E}	{R,E}
Auswahl				0	NA	NA	1	1	NA
egoistisch motiviertes kollegiales Helfen				Binäre Variablenkombination					
A	P	E	R	{A,P}	{A,R}	{A,E}	{P,R}	{P,E}	{R,E}
Auswahl				NA	NA	0	NA	0	0
reziprok motiviertes kollegiales Helfen				Binäre Variablenkombination					
A	P	E	R	{A,P}	{A,R}	{A,E}	{P,R}	{P,E}	{R,E}
Auswahl				NA	0	NA	0	NA	1

Es handelt sich um ein unvollständiges Ranking, da ausschließlich die am stärksten präferierte Antwortmöglichkeit erhoben wird. Dies führt zu Missings, da für drei der sechs paarweisen Vergleiche keine Informationen vorliegen. Die Berechnung der binären Variablenkombinationen erfolgt in R (R Core Team, 2019).

4.2.3.2 Behandlung fehlender Werte

Die Bearbeitung der MFC-Items durch die Probanden sieht kein vollständiges Ranking vor, sondern nur die Beurteilung der Antwortalternative, die am ehesten auf den Probanden zutrifft. Daraus ergibt sich, dass drei von sechs binären Ergebnissen unbekannt sind, das entspricht einer Missingrate von 50 % per Design. Der Mechanismus der fehlenden Daten ist Missing at Random (MAR) (Brown & Maydeu-Olivares, 2013). Da fehlende Daten die größte Herausforderung für die Modellschätzung des TIRT darstellen, empfehlen Brown und Maydeu-Olivares (2012) die Anwendung einer multiplen Imputation.

4.2.3.3 Ergebnis der Modelltestung

Im anschließenden Schritt erfolgte die Modelltestung mit der Software Mplus (Muthén & Muthén, 1998-2012), welches die Anpassung eines Faktormodells für binäre Daten an die binären Ergebnisvariablen ermöglicht. Die Eingabesyntax für Mplus wurde mit Hilfe des von Brown (2020) bereitgestellten Excel-Tools erstellt. Das Excel-Makro automatisiert den Eingabecode, sodass alle notwendigen Parameterbeschränkungen spezifiziert werden. Im ersten Schritt erfolgt die Definition des Datensatzes der binären Ergebnisdaten, die Anzahl der Forced-Choice-Blöcke ($p=10$) sowie die Anzahl der Items pro Block ($n=4$). Im zweiten Schritt wird die Anzahl der Merkmale definiert, die im Fragebogen gemessen werden. In einer bereitgestellten Tabelle erfolgt die Zuordnung der latenten Dimension zu den Items. Zudem können optional Startwerte für die Korrelationen der Merkmale festgelegt werden. Mit diesen Informationen kann die vollständige Mplus-Syntax erstellt werden (Brown & Maydeu-Olivares, 2012). Über das Excel-Makro wird als Schätzer ULS mit Santorra-Bentler-Korrektur (ULSMV) festgelegt (Brown & Maydeu-Olivares, 2012). Um die korrekte Anwendung des Excel-Makros sicherzustellen, wurden im Vorfeld für die von Brown und Maydeu-Olivares (2012) bereitgestellten Beispieldateien Inputskripte unter Verwendung des Excel-Makros erstellt und die Durchführung der Modelltests in Mplus repliziert.

Für die Konstruktvalidierung des Fragebogens mit den MFC-Items wurden die Daten der Teilstichprobe von $N_{MFC}=450$ herangezogen. Anhang A5 zeigt, dass die soziodemografischen Daten der Analytestichprobe denen der Gesamtstichprobe weitestgehend entsprechen.

Das Einlesen des Inputs verlief erfolgreich. Eine Analyse konnte jedoch nicht durchgeführt werden, da das Konvergenzkriterium nicht erreicht wurde. Die von Mplus bereitgestellte Fehlermeldung deutet darauf hin, dass das Problem während des Datenimputations-Prozesses auftritt. Die verwendete Syntax und der vollständige Output finden sich in Anhang A6.

4.2.3.4 Interpretation

Die aus dem Datendesign bedingten Missings können mittels Standardprozeduren der Datenimputation nicht behoben werden. Damit ist eine Durchführung der Modelltestung nicht möglich. Asparouhov und Muthén (2010) schlagen zur Problembhebung eine Reihe von weiterführenden Ansätzen der multiplen Imputation vor. Es fiel jedoch an dieser Stelle die Entscheidung, die Analyse nicht weiter fortzuführen. Zum einen liegen keine Vorinformationen über die Gültigkeit des Messmodells und Güte der einzelnen Items vor, auf deren Basis valide Entscheidungen getroffen werden können. Zum anderen existiert für die Durchführung eines Thurstonian-IRT mit partiellem Ranking keine Erfahrungsbasis, inwieweit sich fortgeschrittene Methoden der multiplen Datenimputation auf die Verlässlichkeit der Ergebnisse auswirken. Als wichtigste Erkenntnis muss daher festgehalten werden, dass die Durchführung von Modelltests zur Validitätsüberprüfung mehrdimensionaler Forced-Choice-Items für vier Merkmalsdimensionen nicht empfohlen werden kann. Mögliche Lösungsansätze für zukünftige Studien bestehen zum einen darin, nicht nur die am meisten zutreffende Antwortalternative zu erfassen („most preferred“), sondern auch die am wenigsten zutreffende („least preferred“). Sollten auch aus dieser Vorgehensweise zu viele Missings resultieren, kann ein vollständiges Ranking durchgeführt werden, welches jedoch erhöhte kognitive Anforderungen an die Versuchspersonen mit sich bringt. Das Ziel sollte daher darin bestehen, die geringstmögliche notwendige Datenbasis zu definieren, die für die Durchführung eines Modelltests erforderlich ist.

4.2.4 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die Entwicklung der finalen Form des Fragebogens dargestellt. Die Fragebogenvorform, bestehend aus 24 normativen Likert-Items und zehn mehrdimensionalen Forced-Choice-Itemblöcken, wurde anhand einer Gesamtstichprobe von $N=976$ abhängig beschäftigten Arbeitnehmern analysiert.

Die Testoptimierung der normativen Likert-Skalen orientierte sich an der Klassischen Testtheorie. Mittels exploratorischer Faktorenanalysen und konfirmatorischer Modelltests wurde eine dreifaktorielle Lösung identifiziert, die über ausreichend gute psychometrische Eigenschaften verfügt. Dabei konnte *altruistisch* motiviertes sowie *prosozial* motiviertes kollegiales Helfen theorieentsprechend in zwei Skalen abgebildet werden. Ebenso konnte *reziprok* motiviertes kollegiales Helfen mit den entwickelten Items messbar gemacht werden. Für die Messung der *egoistischen* Motive kollegialen Helfens hingegen erwiesen sich die entwickelten Items als weitgehend ungeeignet. Sie bilden mit den Items der *reziproken* Motive eine gemeinsame Skala. Inhaltlich kann das dahingehend interpretiert werden, dass die Items der *egoistischen* und *reziproken* Motive kollegialen Helfens ähnliche Merkmalscharakteristika erfassen. Die Mehrzahl der Items *egoistischer* Motive verfügt über ungenügende Trennschärfen, weshalb nur ein Item in die gemeinsame Skala aufgenommen wird. Die Skala wird im Folgenden inhaltlich als *reziprok-selbstbezogene* Motive kollegialen Helfens bezeichnet. Die psychometrischen Eigenschaften der drei Motivdimensionen sind ausreichend gut und die Skalen verfügen über gute interne Konsistenzen. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt die dreifaktorielle Struktur.

Für die Prüfung der faktoriellen Struktur der mehrdimensionalen Forced-Choice-Items wurde die Thurstonian Item-Response-Theorie (TIRT) mittels Herangehensweise von Brown und Maydeu-Olivares (2012) angewendet. Nach einer Codierung der MFC-Daten als binäre Dummy-Variablen wurde für die Modelltestung die Software Mplus verwendet. Aufgrund des Anteils an designbedingten Missings von 50 % konnte die Analyse trotz Anwendung multipler Imputation nicht durchgeführt werden. Der Versuch einer Konstruktvalidierung der MFC-Items ist damit zunächst gescheitert. Da damit ein wesentliches wissenschaftliches Gütekriterium nicht erfüllt ist, werden die MFC-Items nicht in die finale Form des Fragebogens aufgenommen. Dieser setzt sich nunmehr ausschließlich aus normativen Items zusammen. Die Testlänge der finalen Testversion liegt damit bei insgesamt 13 Items. Eine Übersicht der Itemstatistiken der Items der finalen Form des Fragebogens zeigt Tabelle 4.12.

Tabelle 4.12 Itemstatistiken (Mittelwerte, Standardabweichungen und korrigierte Item-Skala-Korrelation) der Items des finalen Fragebogens ($N=976$)

Item-Nr.	Itemformulierung	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r_{it}</i>
Skala „altruistische Motive“ (Crobachs Alpha =.77)					
A1	Wenn mich Arbeitskollegen um einen Gefallen bitten, kann ich ihnen diesen nicht abschlagen.	975	3.65	.92	.60
A7	Selbst wenn ich mit meinen Aufgaben ausgelastet bin, fällt es mir schwer, nein zu sagen, wenn mich Arbeitskollegen um Unterstützung bitten.	974	3.48	1.05	.62
A10	Wenn mich ein Kollege um Hilfe bittet, sage ich so gut wie nie nein.	974	3.82	.92	.60
Skala „prosoziale Motive“ (Crobachs Alpha =.85)					
P3	Ich übernehme freiwillig Mehrarbeit, wenn dies für den Erfolg eines Projekts notwendig ist.	973	3.87	.97	.58
P6	In der Arbeit setze ich mich gern für die Gemeinschaft ein, solange dadurch das beste Ergebnis erzielt wird.	973	3.96	.83	.62
P8	Ich helfe meinen Kollegen selbstverständlich, wenn ich merke, dass ihnen eine Aufgabe schwerer fällt als mir.	972	4.15	.78	.62
P9	Ich greife meinen Kollegen unter die Arme, wenn damit ein besseres Ergebnis erzielt werden kann.	975	4.03	.81	.76
P10	Ich unterstütze Kollegen bei schwierigen Aufgaben, wenn dies einem guten Gesamtergebnis dient.	973	4.08	.82	.71
Skala „reziprok-selbstorientierte Motive“ (Crobachs Alpha =.82)					
R2	Wenn ich einem Kollegen einen Gefallen tue, erwarte ich, dass er sich dafür in ähnlicher Weise revanchieren wird.	973	3.06	1.09	.61
R5	Ich unterstütze meine Arbeitskollegen, solange sie mir ihre Unterstützung in gleichem Umfang zurückgeben.	972	3.09	1.04	.60
R7	Es ist sinnvoll, geleistete Unterstützung mit erhaltener Unterstützung von Arbeitskollegen aufzurechnen.	976	2.76	1.08	.62
R8	Ich merke mir sehr genau, wem ich alles schon einen Gefallen getan habe, man weiß ja nie, ob man mal darauf zurückkommen will.	974	2.80	1.10	.65
E4	Die Beziehung zu meinen Arbeitskollegen muss einen ganz klaren Nutzen für mich mit sich bringen.	972	2.30	1.02	.55

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung, *r_{it}* – korrigierte Item-Skala-Korrelation.

Für die soziodemografischen Merkmale Geschlecht, Alter (in Gruppen) sowie Führungsverantwortung wurden inferenzstatistische Mittelwertvergleiche durchgeführt. Bei den Merkmalen Geschlecht und Führungsverantwortung wurde ein t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt, bei den Altersgruppen kam eine ANOVA zum Einsatz. Alle Signifikanztestungen erfolgten zweiseitig. Hinsichtlich des Geschlechts gibt es signifikante Unterschiede der *reziprok-selbstorientierten* Motive zwischen Männern und Frauen, $t(974)=2.689$; $p=.007$. *Altruistische* Motive zeigen diesbezüglich hingegen keine signifikanten Unterschiede [$t(974)=-1.609$; $p=.108$], ebenso wie *prosoziale* Motive [$t(974)=0.381$; $p=.700$]. Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte unterscheiden sich signifikant sowohl hinsichtlich der *prosozialen* Motive [$t(974)=-3.461$; $p=.001$] als auch der *reziprok-selbstorientierten* Motive [$t(974)=-4.285$; $p<.001$]. Es gibt hingegen keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich altruistischer Motive zu verzeichnen [$t(974)=0.464$; $p=.643$]. In Bezug auf die Altersgruppen zeigt die ANOVA einen signifikanten Effekt bei *prosozialen* Motiven [$F(2,973)=4.969$; $p=.007$] und *reziprok-selbstorientierten* Motiven [$F(2,973)=3.456$; $p=.005$], jedoch nicht bei *altruistischen* Motiven [$F(2,973)=0.484$; $p=.616$]. Die Ergebnisse sprechen insgesamt dafür, für diese Merkmale separate Normwerttabellen zu erstellen. Die deskriptiven Statistiken für die soziodemografischen Merkmale Geschlecht, Alter (in Gruppen) sowie für Führungskräfte werden in Tabelle 4.13 dargestellt.

Tabelle 4.13 Deskriptive Statistiken (Mittelwerte und Standardabweichungen) der *altruistischen*, *prosozialen* und *reziprok-selbstorientierten* Motive

	Geschlecht		Führungskraft		Alterskategorien		
	Männer (N=500)	Frauen (N=476)	nein (N=576)	ja (N=400)	bis 35 Jahre (N=208)	36-50 Jahre (N=217)	über 51 Jahre (N=451)
Skala	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)				
altruistische Motive	3.61 (0.78)	3.69 (0.82)	3.66 (0.80)	3.63 (0.79)	3.62 (0.79)	3.63 (0.82)	3.67 (0.79)
prosoziale Motive	4.03 (0.66)	4.01 (0.67)	3.96 (0.67)	4.11 (0.65)	3.97 (0.66)	3.95 (0.69)	4.08 (0.65)
reziprok- selbstorientierte Motive	2.87 (0.82)	2.73 (0.79)	2.71 (0.80)	2.93 (0.79)	2.82 (0.75)	2.91 (0.85)	2.72 (0.79)

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung.

5 Ergebnisse der Fragebogenvalidierung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Validierung des Fragebogens der Motive kollegialen Helfens entlang der an Kapitel 3 abgehandelten Validierungsstrategie dargestellt. Ein wesentliches Ergebnis der Konstruktvalidierung bestand darin, dass sich aus messtheoretischer Perspektive *reziproke* Motive von *egoistischen* Motiven nicht differenzieren lassen, sondern vielmehr auf einen gemeinsamen Faktor laden. Daher werden im Folgenden eine Anpassung der in Kapitel 3 dargestellten Hypothesen vorgenommen und *reziproke* Motive und *egoistische* Motive zum gemeinsamen Faktor *reziprok-selbstorientiert* Motive zusammengefasst. Der Aufbau des Kapitels orientiert sich entlang der in Kapitel 3 formulierten Hypothesen. Nach einer Darstellung der wichtigsten deskriptiven Daten folgen die inferenzstatistische Auswertung und die Hypothesenentscheidung. Falls notwendig, werden die für die Durchführung entsprechend notwendigen Voraussetzungen für parametrische Testverfahren geprüft. Auf Prüfung der Normalverteilungsvoraussetzung wird verzichtet, da nach dem zentralen Grenzwerttheorem davon ausgegangen werden kann, dass die Mittelwertverteilung einer beliebig verteilten Grundgesamtheit bei der Ziehung einer Stichprobengröße von $N \geq 30$ hinreichend normal ist (Döring & Bortz, 2016c). Für die Berechnungen wurde, so weit im Text nicht abweichend ausgewiesen, die Software IBM SPSS Statistics (Version 25) verwendet.

5.1 Retest-Reliabilität

Die Skalenreliabilitäten, die im Rahmen der Testentwicklung bestimmt wurden, zeigten akzeptable bis gute Ergebnisse von Cronbachs Alpha zwischen .77 und .85. Für den Nachweis der zeitlichen Stabilität erfolgte die Bestimmung der Retest-Reliabilität im Rahmen der Lehrveranstaltung „Methoden empirischer Sozial- und Wirtschaftsforschung“ im Wintersemester 2017/18 an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW). Gemeinsam mit den Studierenden wurde eine Stichprobe von $N=392$ berufstätigen Studienteilnehmern gewonnen (im Folgenden als Stichprobe 1 bezeichnet). Die erste Messung fand im Zeitraum 19.10.2017 bis 6.11.2017 (t_1) statt. Um die Anonymität der Studienteilnehmer zu wahren und eine eindeutige Zuordnung der Messwiederholungen sicherzustellen, wurden die Teilnehmer instruiert, einen alphanumerischen Identifizierungs-Code zu erstellen, der auf biografischen Daten beruht und nur ihnen selbst bekannt ist (Döring & Bortz, 2016c). Dieser eindeutige Code setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben des Vornamens der Mutter und dem Tag an dem die Mutter geboren ist. Er wurde von den Teilnehmern zum ersten und zweiten Messzeitpunkt abgefragt und ermöglichte so die Datenzuordnung. Die Teilnehmer der Befragung wurden zum ersten Messzeitpunkt über den Zweck des Codes und die geplante Zweitbefragung informiert.

Die Wiederholungsmessung, an der insgesamt $N=317$ Studienteilnehmer beteiligt waren, fand im Zeitraum 14.1.2018 bis 5.2.2018 (t_2) statt. Damit liegen zwischen der Erst- und Zweitmessung Abstände von zehn bis fünfzehn Wochen. Dieser zeitliche Abstand von durchschnittlich etwa drei Monaten liegt weitaus höher als der von zwei bis drei Wochen, welcher üblicherweise im Rahmen von Retest-Analysen zwischen dem ersten und zweiten

Messzeitpunkt angesetzt wird (Döring & Bortz, 2016c). Erinnerungseffekte jeder Art können damit nahezu ausgeschlossen werden.

Für die Durchführung der Retest-Analyse wurden die Befragungsergebnisse des ersten Messzeitpunkts mit denen des zweiten Messzeitpunkts über den alphanumerischen Code miteinander verbunden. Die auf diese Weise verbundenen Datensätze wurden Plausibilitätschecks anhand der soziodemografischen Daten (Geburtsjahr, Geschlecht, Branche sowie Führungsstatus) unterzogen. Für die Retest-Analysen wurden ausschließlich Datensätze verwendet, bei denen diese soziodemografischen Daten vollständig übereinstimmten. Der für die Retest-Analysen verwendete finale Datensatz setzt sich aus $N=211$ Versuchsteilnehmern zusammen und erfüllt damit die für Retest-Analysen empfohlene Stichprobengröße (Lienert & Raatz, 1994). Die Stichprobencharakteristika der Stichprobe 1 finden sich in Anhang A7.

Zur Berechnung der Retest-Reliabilität wurden individuelle Skalenmittelwerte für *altruistische* Motive, *prosoziale* Motive sowie *reziprok-selbstorientierte* Motive für den ersten Messzeitpunkt (t1) und den zweiten Messzeitpunkt (t2) bestimmt. Die Retest-Reliabilität wird mittels Korrelation der Messwertreihen der jeweiligen Skalen zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt bestimmt (Schermelleh-Engel & Werner, 2007) und einseitig auf Signifikanz geprüft. Tabelle 5.1 zeigt die deskriptive Statistik der Motivdimensionen zu beiden Messzeitpunkten und die Ergebnisse der Korrelationsanalysen.

Tabelle 5.1 Deskriptive Statistik der Motivdimensionen zum ersten (t1) und zweiten (t2) Messzeitpunkt sowie Ergebnisse der Korrelationen zur Bestimmung der Skalen-Retest-Reliabilitäten

Motivdimension	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
t1							
1. altruistisch	2.53	0.56	-				
2. prosozial	2.93	0.42	.28**	-			
3. reziprok-selbstorientiert	1.71	0.55	-.12*	-.22**	-		
t2							
4. altruistisch	2.44	0.59	.55**	.37**	-.20**	-	
5. prosozial	2.87	0.46	.33**	.52**	-.13*	.47**	-
6. reziprok-selbstorientiert	1.73	0.56	-.09	-.21**	.61**	-.25**	-.23**

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung. Signifikante Korrelationen sind mit * $p < .05$, ** $p < .01$ markiert. $N=511$.

Die auf diese Weise ermittelten Retest-Reliabilitätskoeffizienten liegen für die Skala *altruistisch* motiviert bei $r_t = .55$, für die Skala *prosozial* motiviert bei $r_t = .52$ und für *reziprok-selbstorientiert* motiviert $r_t = .61$. Damit liegen die Retest-Reliabilitäten weit unter den zuvor berichteten internen Konsistenzen von .77 und .85. Diese vermeintlich geringere Messgenauigkeit ist jedoch nicht ausschließlich auf Fehlereffekte zurückzuführen, sondern spiegelt vermutlich zumindest teilweise intra-individuelle Schwankungen in den erfassten Motiven wider (Döring

& Bortz, 2016b). Die mittelfristige Stabilität und Messgenauigkeit zeigt sich jedoch darin, dass die Zusammenhänge zwischen den jeweils identischen Skalen zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt weitaus höher liegen als die zwischen verschiedenen Skalen.

5.2 Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität

5.2.1 Selbstinteresse, Fremdorientierung und persönliche Reziprozitätsnorm

Für die Messung der Konstrukte *Selbstinteresse* und *Fremdorientierung* wurde der Fragebogen von De Dreu und Nauta (2009) verwendet, für die Messung des *Glaubens an Reziprozität* die entsprechende Skala der Persönlichen Reziprozitätsnorm (Perugini et al., 2003). Die nachfolgenden Berechnungen basieren auf der oben dargestellten Stichprobe 1.

Die Skalen *altruistisch*, *prosozial* sowie *reziprok-selbstorientiert* motiviertes kollegiales Helfen wurden durch Mittelwertbildung der mit den Faktorscores multiplizierten Items gebildet. Für die Skalen *Selbstinteresse* und *Fremdorientierung* sowie *Glaube an Reziprozität* wurde eine einfache Mittelwertbildung vorgenommen, da hierzu keine abweichenden Angaben der Autoren existieren. Für die Bestimmung der konvergenten und diskriminanten Validität werden die Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson bestimmt und einseitig auf Signifikanz geprüft. Die deskriptive Statistik der Skalen sowie die Ergebnisse der Korrelationsanalysen sind in Tabelle 5.2 dargestellt.

Tabelle 5.2 Deskriptive Statistiken, interne Konsistenzen und Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson der Motivdimensionen kollegialen Helfens, *Selbstinteresse* und *Fremdorientierung* sowie *Glaube an Reziprozität*

Konstrukt	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
Motive kollegialen Helfens							
1. altruistisch (Cronbachs Alpha=.794)	2.53	0.57	-				
2. prosozial (Cronbachs Alpha=.781)	2.93	0.42	.28**	-			
3. reziprok-selbstorientiert (Cronbachs Alpha=.811)	1.71	0.55	-.12	-.22**	-		
De Dreu & Nauta (2009)							
4. Selbstinteresse (Cronbachs Alpha=.711)	3.53	0.64	-.13*	.18	.28**	-	
5. Fremdorientierung (Cronbachs Alpha=.742)	4.04	0.67	.23**	.46**	-.23**	.14*	-
Perugini et al (2009)							
6. Glaube an Reziprozität (Cronbachs Alpha=.597)	3.08	0.51	.12*	.04	.51**	.34**	.05

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung. Signifikante Korrelationen sind mit * $p < .05$ und ** $p < .01$ markiert. $N=211$.

Zusammenfassend werden die in Abschnitt 3.4.1 aufgestellten Hypothesen wie folgt entschieden:

- H1a Hypothesenkonform korrelieren *altruistische* Motive und *Fremdorientierung* positiv miteinander, $r(209)=.23, p<.001$.
- H1b Hypothesenkonform korrelieren *prosoziale* Motive und *Fremdorientierung* positiv miteinander, $r(209)=.46, p<.001$.
- H1c Entgegen der Hypothese deuten die Ergebnisse nicht auf einen positiven Zusammenhang zwischen *prosozialen* Motiven und *Selbstinteresse* hin, $r(209)=.18, p>.05$.
- H1d Hypothesenkonform korrelieren *reziprok-selbstorientierte* Motive und *Selbstinteresse* positiv miteinander, $r(209)=.28, p<.001$.
- H1e Hypothesenkonform korrelieren *reziprok-selbstorientierte* Motive und *der Glauben an Reziprozität* miteinander, $r(209)=.51, p<.001$.

5.2.2 Soziale Wertorientierung

Für die Messung der sozialen Wertorientierung wird das „Triple Dominance“-Messinstrument (Van Lange et al., 1997) verwendet. Die Berechnungen finden auf Grundlage der Stichprobe 1 statt. Danach findet die Zuweisung eines Untersuchungsteilnehmers in die Gruppe der *Prosozialen*, *Individualisten* und *Kompetitiven* dann statt, wenn sechs der neun möglichen Antworten konsistent in einer Kategorie zu finden sind. Tabelle 5.3 zeigt die absoluten Häufigkeiten der Kategoriezuordnungen in der Stichprobe. Demnach wurde die Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer (61 %) in die Gruppe der *Prosozialen* eingeordnet. Die *Individualisten* machen zusammen mit den *Kompetitiven* knapp ein Drittel der Stichprobe (29 %) aus.

Tabelle 5.3 Verteilung der Gruppenzugehörigkeiten der sozialen Wertorientierung in *Prosoziale*, *Kompetitive* und *Individualisten*

Kategorisierung der sozialen Wertorientierung (SVO)	absolute Häufigkeit
Prosoziale	128
Kompetitive	7
Individualisten	54
nicht klassifizierbar	22

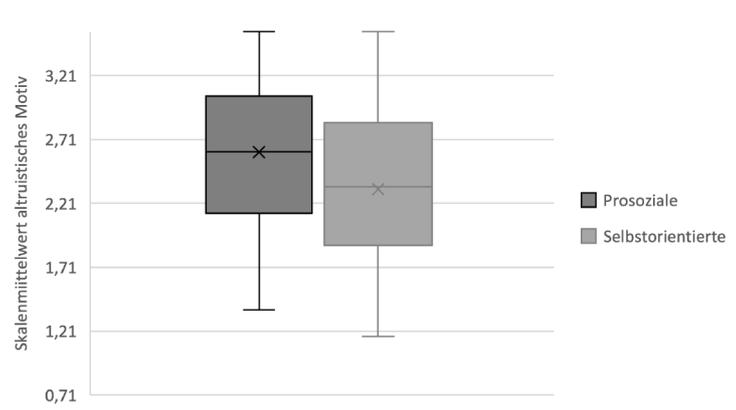
Für die weiteren Analysen wird, wie in empirischen Analysen üblich (Au & Kwon, 2004), die Gruppe der *Individualisten* und *Kompetitiven* in die Gruppe der *Selbstorientierten* zusammengefasst ($N=61$) und der Gruppe der *Prosozialen* ($N=128$) gegenübergestellt. Die Skalen *altruistisch*, *prosozial* sowie *reziprok-selbstorientiert* motiviertes kollegiales Helfen werden durch Mittelwertbildung der mit den Faktorscores multiplizierten Items gebildet. Für die Mittelwertvergleiche werden t-Tests für abhängige Stichproben verwendet und das Ergebnis einseitig auf Signifikanz geprüft. Im Folgenden werden die Verteilungen der Skalenmittelwerte grafisch veran-

schaulicht und die inferenzstatistischen Ergebnisse entlang der aufgestellten Hypothesen aus Abschnitt 3.4.1 dargestellt.

H2a Hypothesengetreu weisen *Prosoziale* im Vergleich zu *Selbstorientierten* höhere Mittelwerte in Bezug auf das *altruistische* Motiv auf.

Wie Abbildung 5.1 veranschaulicht, ist der Mittelwert der *Prosozialen* ($M=2.61$, $SD=0.54$) hinsichtlich des *altruistischen* Motivs höher ausgeprägt als der Mittelwert der *Individualisten* ($M=2.32$, $SD=0.61$).

Abbildung 5.1 Vergleich der *prosozial* ($N=128$) versus *selbstorientiert* ($N=61$) Klassifizierten hinsichtlich ihrer Ausprägung des Skalenmittelwerts des *altruistischen* Motivs



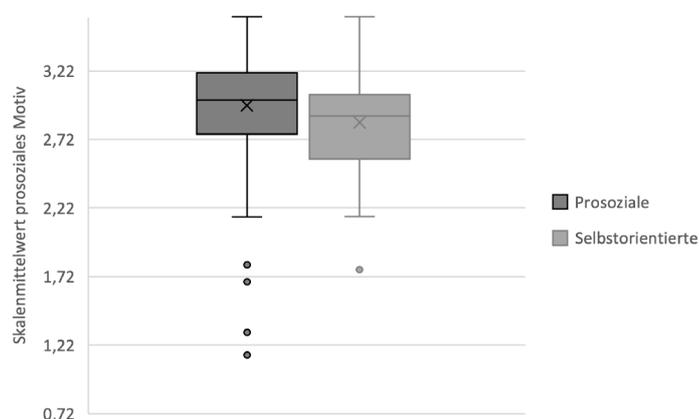
Anmerkung. Möglicher Wertebereich des Mittelwerts der Skala *altruistisches* Motiv $0.71 \leq M \leq 3.55$.

Dieser Unterschied ist statistisch signifikant [$t(187)=3.30$, $p<0.01$] (einseitig), so dass die Hypothese 2a beibehalten werden kann. Hinsichtlich Hypothese

H2b *Prosoziale* weisen im Vergleich zu *Selbstorientierten* höhere Mittelwerte hinsichtlich des *prosozialen* Motivs auf,

visualisiert Abbildung 5.2, dass der Mittelwert der *Prosozialen* ($M=2.97$, $SD=0.44$) hinsichtlich des *prosozialen* Motivs höher ist als der Mittelwert der *Individualisten* ($M=2.84$, $SD=0.41$).

Abbildung 5.2 Vergleich der *prosozial* ($N=128$) versus *selbstorientiert* ($N=61$) Klassifizierten hinsichtlich ihrer Ausprägung des Skalenmittelwerts des *prosozialen* Motivs



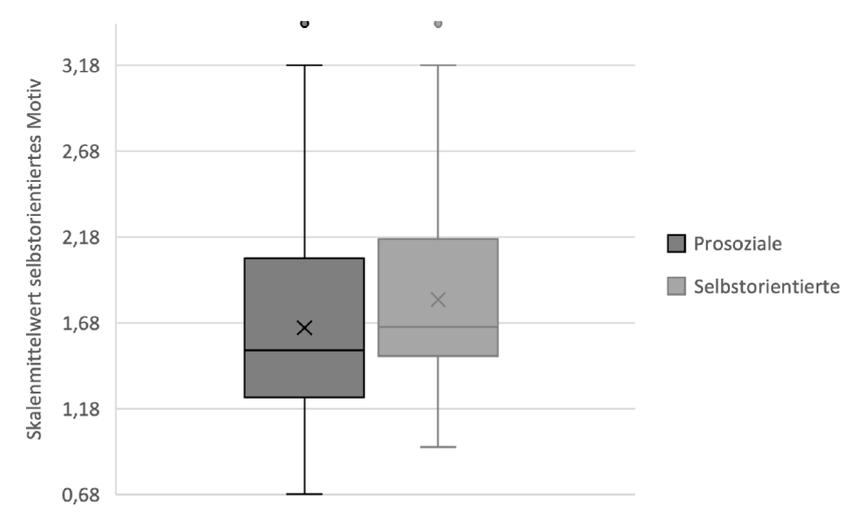
Anmerkung. Möglicher Wertebereich des Mittelwerts der Skala *prosoziales* Motiv $0.72 \leq M \leq 3.61$.

Dieser Unterschied ist statistisch signifikant [$t(187)=1.88, p<.05$] (einseitig), so dass die Hypothese 2b beibehalten wird. In Bezug auf Hypothese

H2c *Selbstorientierte* weisen im Vergleich zu *Prosozialen* höhere Mittelwerte hinsichtlich des *reziprok-selbstorientierten* Motivs auf,

zeigt Abbildung 5.3, dass der Mittelwert der *Prosozialen* ($M=1.65, SD=0.56$) hinsichtlich des *reziprok-selbstorientierten* Motivs höher als der Mittelwert der *Individualisten* ($M=1.82, SD=0.51$) ist.

Abbildung 5.3 Vergleich der *prosozial* ($N=128$) versus *selbstorientiert* ($N=61$) Klassifizierten hinsichtlich ihrer Ausprägung des Skalenmittelwerts des *selbstorientierten* Motivs



Anmerkung. Möglicher Wertebereich des Mittelwerts der Skala *selbstorientiertes* Motiv $0.68 \leq M \leq 3.42$.

Dieser Unterschied ist statistisch signifikant [$t(187)=-1.937, p<0.05$] (einseitig), daher wird die Hypothese 2c beibehalten.

5.2.3 Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften

Hinsichtlich der Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften werden, wie in Kapitel 3.4.1 dargestellt, vor allem Zusammenhänge der Motive kollegialen Helfens mit den Eigenschaften *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* untersucht. Für die Messung der Eigenschaften *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* wird das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae (Borkenau & Ostendorf, 2008) verwendet.

Die Studie wurde im Sommersemester 2016 im Zeitraum 22.05.2016 bis 1.07.2016 an der HTW Berlin durchgeführt. Im Rahmen der Lehrveranstaltung „Methoden empirischer Sozial- und Wirtschaftsforschung“ wurden für die Teilnahme an der Online-Befragung $N=392$ Berufstätige gewonnen. Die Analysen fanden nach einer Stichprobenbereinigung an $N=304$ Studienteilnehmern statt (Stichprobe 2), die Stichprobenbeschreibung findet sich in Anhang A7. Die Zusammenhänge zwischen den Motivdimensionen kollegialen Helfens und den Eigenschaften *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* wurden mittels Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson bestimmt und einseitig auf Signifikanz getestet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5.4 dargestellt.

Tabelle 5.4 Deskriptive Statistiken, interne Konsistenzen und Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson der Motive kollegialen Helfens mit den Big-Five-Konstrukten *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit*

Konstrukt	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
Motive kollegialen Helfens						
1. altruistisch (Cronbachs Alpha=.759)	2.46	0.61				
2. prosozial (Cronbachs Alpha=.753)	2.94	0.44	.37**			
3. reziprok-selbstorientiert (Cronbachs Alpha=.807)	1.66	0.57	-.19**	-.10*		
Big Five						
4. Verträglichkeit (Cronbachs Alpha=.800)	3.69	0.57	.26**	.33**	-.42**	
5. Gewissenhaftigkeit (Cronbachs Alpha=.803)	3.86	0.56	-.03	.31**	.04	.20**

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung. Signifikante Korrelationen sind mit * $p < .05$ und ** $p < .01$ markiert. $N=304$.

Die empirischen Ergebnisse entscheiden die aufgestellten Hypothesen wie folgt:

- H3a Hypothesenkonform zeigen das *altruistische* Motiv und *Verträglichkeit* eine signifikant positive Korrelation von $r(302)=.26, p < .01$.
- H3b Hypothesenkonform zeigen das *prosoziale* Motiv und *Verträglichkeit* eine signifikant positive Korrelation von $r(302)=.33, p < .01$.
- H3c Hypothesenkonform zeigen das *prosoziale* Motiv und *Gewissenhaftigkeit* einen signifikant positiven Zusammenhang von $r(302)=.31, p < .01$.

5.2.4 *Macht- und Anschlussmotiv*

In folgender Untersuchung werden die empirischen Zusammenhänge zu den aufgestellten Hypothesen zwischen dem *Anschlussmotiv* und *altruistischen* sowie *prosozialen* Motiven sowie dem *Machtmotiv* und *reziprok-selbstorientierten* Motiven untersucht. Die Erfassung des *Macht-* und *Anschlussmotivs* erfolgt mittels der „Unified Motive Scales“ (UMS; Schönbrodt & Gerstenberg, 2012).

Die Erhebung fand mit $N=63$ Studierenden als Onlinebefragung statt. Die Studienteilnehmer wurden im Rahmen der Lehrveranstaltung „Übung zur Allgemeinen Psychologie“ sowie über einen Aufruf am schwarzen Brett an der Fachhochschule Südwestfalen im Zeitraum 27.6.2022 bis 3.7.2022 rekrutiert. Die Stichprobe setzte sich aus 43 weiblichen (68 %) und 20 männlichen (32 %) Studierenden im Alter von 19 bis 36 Jahren zusammen ($M=23.27, SD=3.39$). Die Zusammenhänge zwischen den Motivdimensionen kollegialen Helfens und der Ausprägung des *Macht-* und *Anschlussmotivs* wurden mittels Produkt-Moment-Korrelatio-

nen nach Pearson bestimmt und einseitig auf Signifikanz getestet. Tabelle 5.5 zeigt die deskriptive Statistik und Korrelationen der untersuchten Konstrukte.

Tabelle 5.5 Deskriptive Statistiken, interne Konsistenzen und Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson der Motivdimensionen kollegialen Helfens mit Macht- und Anschlussmotiv

Konstrukt	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
Motive kollegialen Helfens						
1. altruistisch (Cronbachs Alpha=.707)	2.50	0.61	-			
2. prosozial (Cronbachs Alpha=.542)	2.88	0.36	.33**	-		
3. reziprok-selbstorientiert (Cronbachs Alpha=.717)	1.87	0.50	-.37**	-.30**	-	
UMS Motive Scales						
4. Macht (Cronbachs Alpha=.849)	2.56	1.06	.02	.05	.33**	-
5. Anschluss (Cronbachs Alpha=.785)	2.76	0.87	.30**	.03	.02	.35**

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung. Signifikante Korrelationen sind mit * $p < .05$ und ** $p < .01$ markiert. $N=63$.

Die aufgestellten Hypothesen werden durch die empirischen Ergebnisse wie folgt gestützt:

- H4a Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen *altruistischem* Motiv und *Anschlussmotiv*, $r(63)=.30$, $p < .01$.
- H4b Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen *reziprok-selbstorientiertem* Motiv und *Machtmotiv*, $r(63)=.33$, $p < .01$.

5.3 Bestimmung der Kriteriumsvalidität

5.3.1 Differenzierung altruistischer und prosozialer Motive hinsichtlich des Burnout-Risikos

Wie in Abschnitt 5.2.1 ausgeführt, besteht zwischen *altruistischen* und *prosozialen* Motiven ein mittlerer positiver Zusammenhang von $r=.30$. Eine Differenzierung dieser beiden Dimensionen ist nur dann von praktischer Relevanz, wenn diese imstande ist, einen diagnostischen Mehrwert hinsichtlich relevanter Außenkriterien zu leisten. Auf der theoretischen Ebene werden hinsichtlich *altruistischer* und *prosozialer* Motive differenzierende Zusammenhänge zu Burnout-relevanten Faktoren postuliert: So sollten *altruistische* Motive, nicht jedoch *prosoziale* Motive, mit einem höheren Burnout-Risiko assoziiert sein.

Diese Annahme wurde an einer Stichprobe von Berufstätigen untersucht. Im Zeitraum 20.11.2016 bis 22.12.2016 wurden insgesamt $N=784$ Studienteilnehmer für eine Onlinebefragung gewonnen, von denen nach der Stichprobenbereinigung $N=580$ Datensätze für

die Auswertung zur Verfügung standen. Die Stichprobenbeschreibung findet sich in Anhang A7.

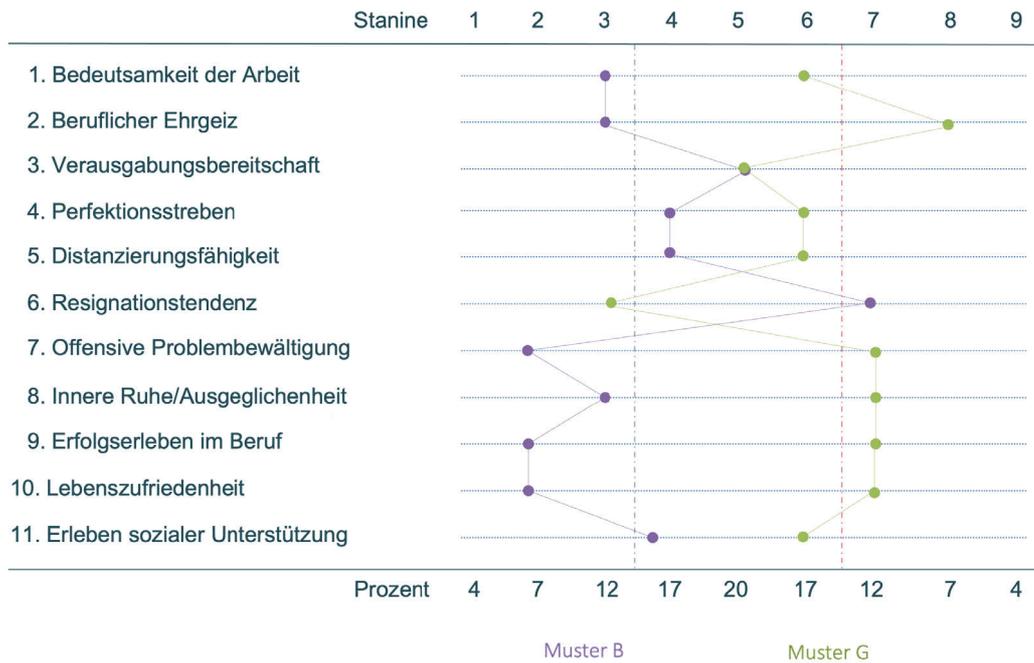
Für die Diagnostik der Burnout-Risikofaktoren wird das „Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster“ (AVEM; Schaarschmidt & Fischer, 2013) verwendet, welches persönlichkeitspezifische Stile im Umgang mit Arbeits- und Berufsanforderungen diagnostiziert und eine Zuordnung zu Mustern arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens erlaubt. Das Testverfahren umfasst elf Dimensionen, die eine Diagnostik in den Bereichen

- „Arbeitsengagement“ (Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit, Beruflicher Ehrgeiz, Verausgabebereitschaft, Perfektionsstreben, Distanzierungsfähigkeit),
- der „psychischen Widerstandskraft“ (Resignationstendenz bei Misserfolg, Offensive Problembewältigung, Innere Ruhe und Ausgeglichenheit) und
- der „berufsbegleitenden Emotionen“ (Erfolgserleben im Beruf, Lebenszufriedenheit und Erleben sozialer Unterstützung)

erlauben. Zudem werden individuelle Zuordnungswahrscheinlichkeiten für verschiedene Bewältigungsmuster berechnet: Risikotyp A (Muster A), Risikomuster für Burnout (Muster B), Gesundheitsmuster (Muster G) sowie Schonungsverhalten (Muster S).

Für die Untersuchung der Hypothese ist dabei besonders die Differenzierung eines funktionalen Gesundheitsmusters (Muster G) von einem Risikomuster für Burnout (Muster B) von Interesse. Während sich das Gesundheitsmuster G durch hohes, aber nicht überhöhtes, berufliches Engagement, Aktivität, Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und eine positive Lebenseinstellung auszeichnet, ist das Risikomuster B eher durch ein geringeres Arbeitscommitment, verstärktes Erleben von Überforderung, Erschöpfung und Resignation sowie negativen Emotionen gekennzeichnet (Schaarschmidt & Fischer, 2013). Eine grafische Veranschaulichung dieser beiden prototypischen Referenzprofile findet sich in Abbildung 5.4.

Abbildung 5.4 Vergleich des prototypischen Musters eines Typ G (Gesundheitsmuster) mit dem Risikomuster eines Typ B (Burnout-Muster).
Quelle: eigene Abbildung nach Schaarschmidt (2005)



Anmerkung. Muster B – Burnout-Risikomuster, Muster G – Gesundheitsmuster.

Mit Hilfe einer über eine Diskriminanzanalyse gewonnene Klassifikationsfunktion lässt sich die Passung zwischen einem beliebigen Individualprofil und den Referenzprofilen berechnen und die Höhe der Zuordnungswahrscheinlichkeiten bestimmen. So wird die Zuordnung eines Musters als „sicher“ bezeichnet, wenn die Zuordnungswahrscheinlichkeit gegenüber einem Referenzprofil mehr als 95 % beträgt, und als „akzentuiert“, wenn die Übereinstimmung zum Referenzprofil zwischen minimal 80 % und maximal 95 % liegt. Sowohl bei sicheren als auch akzentuierten Ausprägungen liegen nur geringe Abweichungen vom prototypischen Muster vor (Schaarschmidt & Fischer, 2013). Für die Analyse werden ausschließlich sichere und akzentuierte Musterausprägungen berücksichtigt, da mit diesen eine höhere Gesundheitsrelevanz verbunden ist.

Die Bestimmung der individuellen Musterzugehörigkeiten erfolgte auf Grundlage der im Testmanual des AVEM bereitgestellten Diskriminanzfunktion (Schaarschmidt & Fischer, 2013) mittels IBM SPSS Statistics (Version 25). Insgesamt ließen sich danach $N=152$ Studienteilnehmer nach dem Kriterium einer sicheren und akzentuierten Typenzuordnung klassifizieren, wobei $N=80$ dem Gesundheitstyp G und $N=72$ dem Risikomuster B zuzuordnen sind. Tabelle 5.6 zeigt die Verteilung der Auftretenshäufigkeiten.

Tabelle 5.6 Deskriptive Statistik der Auftretenshäufigkeit sicherer und akzentuierter Muster des Gesundheitstyps G und dem Burnout-Risikomuster B sowie deren prozentualen Anteilen am Gesamtdatensatz $N=580$ (Angaben in Klammern)

Klassifikationskriterium	Typ G	Typ B
sichere Typenzuordnung ($p \geq .95$)	36 (6%)	31 (5%)
akzentuierte Typenzuordnung ($p > .80$ und $< p .95$)	44 (8%)	41 (7%)
Summe	80	72

Für die $N=152$ Studienteilnehmer wurden analog zu den vorangestellten Analysen die individuellen Ausprägungen des *altruistischen* und *prosozialen* Motivs kollegialen Helfens bestimmt. Die Untersuchung der Hypothese, ob eine höhere Ausprägung des *altruistischen* Motivs mit einer erhöhten Auftretenswahrscheinlichkeit Burnout-gefährdender Erlebensmuster zusammenhängt, wurde mit Hilfe einer multinomialen logistischen Regression überprüft. Deren Ziel ist es, die Eintrittswahrscheinlichkeit des AVEM-Musters (Gesundheitsmusters G versus Risikomusters B) in Abhängigkeit der Ausprägungen des *altruistischen* und des *prosozialen* Motivs zu schätzen. Die *altruistischen* sowie *prosozialen* Motivausprägungen stellen damit die unabhängigen Variablen, das AVEM-Muster (G oder B) die abhängigen Variablen dar. Die Berechnung erfolgte mittels IBM SPSS Statistics (Version 25).

Der Omnibus-Test der Modellkoeffizienten $\chi^2(2)=25.46$, $p < .05$ zeigte, dass das Modell, welches die Motivdimensionen zur Erklärung der abhängigen Variable einbezieht, dem Nullmodell, welches diese nicht berücksichtigt, überlegen ist. Der Prozentsatz korrekter Klassifizierungen liegt bei 69.1 %, Das Ergebnis des Hosmer-Lemeshow-Tests indiziert keine signifikante Abweichung der vorhergesagten zu den beobachteten Zuordnungen, $\chi^2(8)=3.77$, $p > .05$. Die Zusammenfassung der Ergebnisse der multinomialen logistischen Regression findet sich in Tabelle 5.7. Das Ergebnis zeigt für *prosoziale* Motive einen negativen Regressionskoeffizienten von $B=-2.07$. Dies kann im weitesten Sinne so interpretiert werden, dass eine geringere Ausprägung in *prosozialen* Motiven die Wahrscheinlichkeit verringert, das Burnout-Risikomuster B im Vergleich zum Gesundheitsmuster G aufzuweisen. Dieser Effekt ist signifikant. Ein gegenläufiger Effekt zeigt sich für das *altruistische* Motiv: Der positive Regressionskoeffizient $B=.65$ deutet darauf hin, dass eine Erhöhung der Ausprägung des *altruistischen* Motivs die Wahrscheinlichkeit der Zuordnung zum Burnout-Risikomuster B erhöht.

Tabelle 5.7 Ergebnisse der multinomialen logistischen Regression, die Baseline stellt das Gesundheitsmuster G dar

	B(SE)	95% Konfidenzintervall für Exp(B)		
		Unterer Wert	Exp(B)	Oberer Wert
Konstante	4.32** (1.28)			
Prosoziale Motive	-2.07** (0.46)	0.05	0.125	.31
Altruistische Motive	.65* (0.33)	1.00	1.92	3.67

Anmerkung. B = Regressionskoeffizient, SE = Standardfehler, $Exp(B)$ = Odds Ratio, $R^2=.15$ (Cox & Snell), .21 (Nagelkerke). Model $\chi^2(2)=25.46$, $p<.01$. Signifikante Werte sind mit * $p<.05$ und ** $p<.01$ markiert.

Für die Interpretation der Bestimmtheitsmaße R^2 sei darauf hingewiesen, dass aufgrund der Logit-Funktion diese nicht im Sinne einer direkten Varianzaufklärung interpretiert werden kann. Nach den Empfehlungen von Backhaus et al. (2006) kann ein Nagelkerkes $R^2>.2$ als akzeptabler, kleiner Effekt interpretiert werden.

Die Ergebnisse stützen damit die theoriekonforme Hypothese

- H5 Eine höhere Ausprägung des *altruistischen* Motivs hängt mit einer erhöhten Auftretenswahrscheinlichkeit Burnout-gefährdender Erlebensmuster zusammen.
Dieser Zusammenhang ist für das *prosoziale* Motiv nicht beobachtbar.

Ohne an dieser Stelle eine zu starke Interpretation der Ergebnisse vorwegnehmen zu wollen, scheint das *altruistische* Motiv ein Risikofaktor für die Zuordnung zum Burnout-Risikomuster darzustellen, während eine hohe Ausprägung des *prosozialen* Motivs hingegen als protektiver Faktor wirkt.

5.3.2 Kognitionen und Verhaltensentscheidungen in sozialen Dilemma-Situationen

Wie in Kapitel 3.4.2.2 ausgeführt, soll überprüft werden, ob in einer mehrdeutig interpretierbaren Spielsimulation die individuellen Ausprägungen einer Person in Bezug auf ihre *altruistischen*, *prosozialen* und *reziprok-selbstbezogenen* Motive einen Einfluss auf die Interpretation und das Verhalten in dieser Situation haben.

Insbesondere sollte untersucht werden, inwieweit die Ausprägung der Motive einen Einfluss

- auf die Interpretation der Situation als Null- vs. Positivsummenspiel,
- auf die eigene Gewinnmaximierung versus die der Gruppe sowie
- auf die in der Simulation gefällten strategischen Entscheidungen

hat. Die Überprüfung erfolgte anhand der in Kapitel 3.4.2.2 dargestellten Simulation „Win as much as you can“, die in Gruppensettings mit Gruppen aus vier Studierenden sowie in Dyadensettings mit zwei Studierenden durchgeführt wurde. Die Durchführung der Simulation im Gruppensetting erfolgte mit 16 Kleingruppen à jeweils vier Studierenden an der Business Information und Technology School in Iserlohn (BiTS) sowie der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin (HTW) im Sommersemester 2016 sowie im Dyadensetting mit 21 studentischen Dyaden an der HTW im Sommersemester 2018. Eine Stichprobenbeschreibung findet sich in Tabelle 5.8.

Tabelle 5.8 Soziodemografische Daten der Studierendenstichproben in der Simulation „Win as much as you can“

Merkmal	Dyaden (N=42)	Gruppe (N=64)
Geschlecht		
männlich	16	33
weiblich	26	31
Alter		
	M=24.47 (SD=2.95)	M=23.48 (SD=3.78)
	Streubreite: 20-31 Jahre	Streubreite: 18-34 Jahre

Anmerkung. *M* – Mittelwert, *SD* – Standardabweichung.

Die Hypothesenüberprüfung erfolgte in Abhängigkeit der Fragestellung mittels einfacher sowie multipler Regressionsanalysen. Für jede durchzuführende Analyse wurden die Voraussetzungen für deren Durchführung überprüft. Die Analyse der Ausreißer erfolgte über die Untersuchung der Residuenstatistik, die Überprüfung der Normalverteilung der Residuen über die Inspektion der Normalverteilungsdiagramme der Residuen. Zur Beurteilung der Unabhängigkeit der Residuen wurde die Durbin-Watson-Statistik betrachtet. Für die Diagnose der Multikollinearität wurden Variance Inflation Factor (VIF) und Konditionsindex geprüft. Die Prüfung von Linearität und Homoskedastizität erfolgte über die Inspektion der Streudiagramme der Residuen gegen vorhergesagte Werte. Zur Entscheidung der Hypothesen wurden die Ergebnisse der Prüfung des Gesamtmodells berichtet. Für eine bessere Übersichtlichkeit wird die vollständige Modellübersicht ausschließlich für signifikante Modelle berichtet.

5.3.2.1 Interpretation der Situation

Das Spielsetting „Win as much as you can“ stellt eine mehrdeutige Situation dar, da es sowohl eine Interpretation als Positivsummenspiel als auch als Nullsummenspiel zulässt (vgl. Abschnitt 3.4.2.2). So wird erwartet, dass Studienteilnehmer mit stärkerer Ausprägung in altruistischen und prosozialen Motiven in dieser mehrdeutigen Situation eher das kooperative Potenzial wahrnehmen sollten, während für jene mit starker Ausprägung in reziprok-selbstbezogenen Motiven eher der kompetitive Charakter der Situation salient werden sollte.

Die Interpretation der Situation als Nullsummenspiel wurde im Rahmen der Nachbefragung des Strategiespiels durch die Items „*Je mehr ich in diesem Spiel gewinne, desto mehr verliert der andere Teilnehmer*“ sowie „*Je mehr ich in diesem Spiel verliere, desto mehr gewinnen die anderen Teilnehmer*“ operationalisiert. Diese beiden Items können nicht wie anvisiert zu einem gemeinsamen Indikator zusammengefasst werden, da sie ein unzureichendes Cronbachs Alpha von $.32 \leq \alpha \leq .61$ erzielen, und werden somit einzeln ausgewertet. Die Interpretation der Situation als Positivsummenspiel wird durch das Item „*Je mehr ich in diesem Spiel gewinne, desto mehr gewinnt auch der andere Teilnehmer*“ operationalisiert. Die deskriptive Statistik in Tabelle 5.9 zeigt, dass die Teilnehmer das Strategiespiel im Mittel stärker als Nullsummenspiel denn als Positivsummenspiel interpretieren.

Tabelle 5.9 Deskriptive Statistik der Einschätzung der Spielsimulation als Nullsummenspiel und Positivsummenspiel

Interpretation	Stichprobe 1 Gruppen (N=64)	Stichprobe 2 Dyaden (N=42)
Positivsummenspiel		
Je mehr ich in diesem Spiel gewinne, desto mehr gewinnt auch der andere Teilnehmer	$M=2.56$ ($SD=1.23$)	$M=2.24$ ($SD=1.01$)
Nullsummenspiel		
Je mehr ich in diesem Spiel gewinne, desto mehr verliert der andere Teilnehmer	$M=3.55$ ($SD=1.41$)	$M=3.62$ ($SD=1.17$)
Je mehr ich in diesem Spiel verliere, desto mehr gewinnen die anderen Teilnehmer	$M=3.64$ ($SD=1.24$)	$M=3.60$ ($SD=1.15$)

Anmerkung. M – Mittelwert, SD – Standardabweichung. Fünfstufige Skala von 1 – trifft gar nicht zu bis 5 – trifft völlig zu.

Zur Überprüfung der Hypothese

H6a Die Einschätzung der Situation durch den Probanden als ein Positivsummenspiel lässt sich durch das *altruistische* und das *prosoziale* Motiv des Probanden vorhersagen

wird eine multiple lineare Regression mit dem Item „Je mehr ich in diesem Spiel verliere, desto mehr gewinnen die anderen Teilnehmer“ als abhängiger Variable und dem Mittelwert des *altruistischen* und *prosozialen* Motivs als unabhängiger Variablen durchgeführt. Die Voraussetzungen zur Durchführung einer Regressionsanalyse wurden geprüft und sind sowohl in der Gruppen- als auch Dyadenbedingung erfüllt.

Die Modellprüfung ergab weder in der Gruppenbedingung [$F(2,61)=1.174$, $p>.05$] noch in der Dyadenbedingung [$F(2,39)=0.000$, $p>.05$] signifikante Ergebnisse. Damit muss die Hypothese H6a verworfen werden.

Die Überprüfung der Hypothese

H6b Die Einschätzung der Situation durch den Probanden als ein Nullsummenspiel lässt sich durch das *reziprok-selbstbezogene* Motiv vorhersagen

erfolgt für jedes der beiden respektiven Items anhand einer einfachen Regressionsanalyse. In der ersten Analyse stellt das Item „Je mehr ich in diesem Spiel gewinne, desto mehr verliert der andere Teilnehmer“ die abhängige Variable, der Mittelwert des *reziprok-selbstbezogenes* Motivs die unabhängige Variable dar. Die Voraussetzungen zur Durchführung einer Regressionsanalyse sind sowohl in der Gruppen- als auch Dyadenbedingung erfüllt. Die Modellprüfung erreicht jedoch weder in der Gruppenbedingung [$F(1,62)=1.812$, $p=.183$] noch in der Dyadenbedingung [$F(1,40)=0.183$, $p=.671$] ein signifikantes Ergebnis.

Die einfache lineare Regression mit dem Item „Je mehr ich in diesem Spiel verliere, desto mehr gewinnen die anderen Teilnehmer“ als abhängiger Variable und *reziprok-selbstbezogenem* Motiv als

unabhängiger Variable ist für die Spielsimulation weder in der Gruppenbedingung [$F(1,62)=0.064, p=.802$] noch in der Dyadenbedingung [$F(1,40)=0.009, p=.927$] signifikant. Damit muss auch die Hypothese H6b abgelehnt werden.

Zusammenfassend kann die Einschätzung der Spielsimulation als Nullsummenspiel oder Positivsummenspiel durch die Ausprägungen des *altruistischen*, *prosozialen* und *reziprok-selbstbezogenen* Motivs nicht vorhergesagt werden.

5.3.2.2 Fokus der Gewinnmaximierung

Wie in Kapitel 3.4.2.2 ausgeführt, ist zu erwarten, dass die Ausprägung *altruistischer*, *prosozialer* und *reziprok-selbstbezogener* Motive unterschiedliche Auswirkungen darauf hat, ob Studienteilnehmer eher eine Maximierung des eigenen Gewinns oder des Gruppengewinns anstreben. Für die Überprüfung der Hypothese wurde wiederum das Paradigma der interaktiven Spielsimulation „Win as much as you can“ verwendet.

Dazu wurden die Hypothesen aufgestellt, dass die nach dem Spiel getroffene Zustimmung zu der Aussage: „*Ich versuche den Gewinn der ganzen Gruppe zu maximieren*“, eher durch die Ausprägung in *altruistischen* und *prosozialen* Motiven, während die Zustimmung zu der Aussage „*Ich versuche meinen eigenen Gewinn zu maximieren*“ stärker von *reziprok-selbstbezogenen* Motiven vorhergesagt werden sollte. Die deskriptive Statistik der Items „*Ich versuche meinen eigenen Gewinn zu maximieren*“ und „*Ich versuche den Gewinn der ganzen Gruppe zu maximieren*“ findet sich in Tabelle 5.10.

Tabelle 5.10 Deskriptive Statistik der Items zur Operationalisierung der Eigen- und Gruppengewinnmaximierung in der Stichprobe der Dyaden und der Vierer-Gruppen

	Stichprobe 1 Gruppen (N=64)	Stichprobe 2 Dyaden (N=42)
Eigengewinnmaximierung		
Ich versuche meinen eigenen Gewinn zu maximieren.	M=3.71 (SD=1.22)	M=3.14 (SD=1.05)
Gruppengewinnmaximierung		
Ich versuche den Gewinn der ganzen Gruppe zu maximieren.	M=3.83 (SD=1.25)	M=3.98 (SD=1.12)

Anmerkung. M – Mittelwert, SD – Standardabweichung. Fünfstufige Skala von 1 – trifft gar nicht zu bis 5 – trifft völlig zu.

Die Items Eigengewinn- und Gruppengewinnmaximierung korrelieren signifikant negativ miteinander, sowohl in der Gruppenbedingung ($r=-.40, p<.01$) als auch in der Dyadenbedingung ($r=-.41, p<.01$).

Die Überprüfung der Hypothese

- H6c Der Wunsch nach Maximierung des Gewinns der ganzen Gruppe lässt sich durch das *altruistische* und das *prosoziale* Motiv vorhersagen

erfolgt anhand der Datensätze der Spielsimulation in der Gruppenbedingung sowie der Dyadenbedingung mittels multipler Regressionsanalyse. Das Item „*Ich versuche den Gewinn der ganzen Gruppe zu maximieren*“ stellt dabei die abhängige Variable, die Mittelwerte des *altruistischen* und des *prosozialen* Motivs die unabhängigen Variablen dar. Die Voraussetzungen zur Durchführung einer Regressionsanalyse wurden geprüft und sind erfüllt. Die Hypothese 6d lässt sich weder in der Gruppenbedingung [$F(2,61)=0.297, p=.744$] noch in der Dyadenbedingung [$F(2,39)=0.405, p=.670$] bestätigen.

Die Überprüfung der Hypothese

H6d Der Wunsch nach Maximierung des eigenen Gewinns lässt sich durch das *reziprok-selbstbezogene* Motiv vorhersagen

erfolgt mittels einfacher Regressionsanalyse mit dem Item „*Ich versuche meinen eigenen Gewinn zu maximieren*“ als abhängiger Variable und den Mittelwerten des *altruistischen* und des *prosozialen* Motivs als unabhängigen Variablen. Die Prüfung der Voraussetzungen zur Durchführung der Regressionsanalyse zeigte, dass diese erfüllt sind.

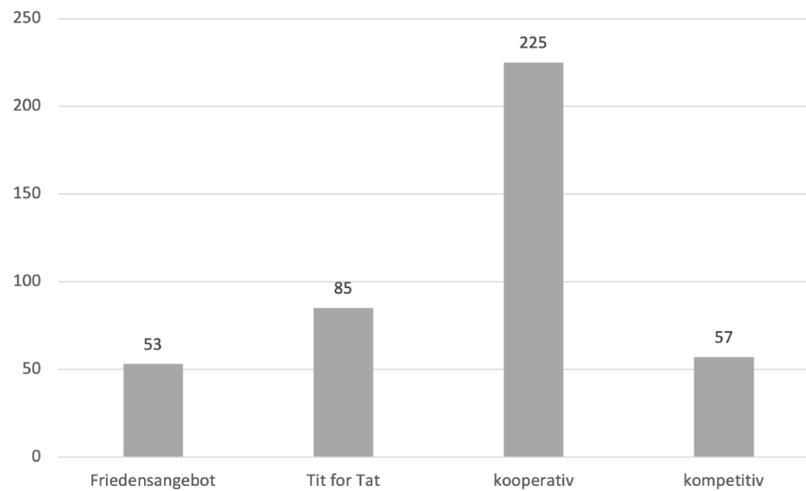
Die Modellprüfung führt weder in der Gruppenbedingung [$F(1,61)=0.441, p=.509$] noch der Dyadenbedingung [$F(1,40)=3.451, p=.076$] zu einem signifikanten Ergebnis, so dass die Hypothese 6d abzulehnen ist. Die Ausprägung des *reziprok-selbstbezogenen* Motivs leistet keinen Vorhersagewert bezüglich des Wunsches nach Maximierung des eigenen Gewinns.

5.3.2.3 Strategische Entscheidungen

Wie in Abschnitt 3.4.2.2 erläutert, wird angenommen, dass die Ausprägung *altruistischer*, *prosozialer* sowie *reziprok-selbstbezogener* Motive einen Beitrag zur Vorhersage leistet, ob die zu treffenden Entscheidungen häufiger kooperativer oder kompetitiver Natur sind. Die Testung dieser Hypothese findet wiederum anhand der oben beschriebenen Spielsimulation „Win as much as you can“ statt, auf Grundlage der Stichprobe der Dyaden ($N=42$).

Die Verteilung der Häufigkeiten der gewählten Strategien findet sich in Abbildung 5.5. Es zeigt sich, dass in mehr als der Hälfte aller Entscheidungsmöglichkeiten (54 %) eine kooperative Strategie gewählt wird. Die Strategien „Tit for Tat“ (20 %), die kompetitive Strategie (14 %) sowie das „Friedensangebot“ (13 %) werden hingegen weitaus seltener gewählt.

Abbildung 5.5 Absolute Häufigkeiten der gewählten Strategien der $N=42$ Studienteilnehmer über zehn Entscheidungssituationen in der Simulation „Win as much as you can“



Im Folgenden werden die Ergebnisse entlang der in Kapitel 3.4.2.3 aufgestellten Hypothesen berichtet.

Die Hypothese

H7a Die Häufigkeit der „Friedensangebote“ des Probanden wird durch das *altruistische* und *prosoziale* Motiv des Probanden vorhergesagt

wird mittels multipler Regressionsanalyse mit der abhängigen Variablen „Friedensangebot“ und den unabhängigen Variablen *altruistische* und *prosoziale* Motive getestet. Die Voraussetzungen zur Durchführung der Regressionsanalyse sind erfüllt. Die Modellprüfung spricht für einen Modellfit [$F(2,39)=8.252, p=.001$]. Tabelle 5.11 fasst die Ergebnisse der Regressionsanalyse zusammen.

Tabelle 5.11 Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse mit der absoluten Häufigkeit von „Friedensangeboten“ als Kriterium und *prosozialen* sowie *altruistischen* Motiven als Prädiktorvariablen

Abhängige Variable: Friedensangebot

Koeffizienten	<i>b</i>	<i>SE</i>	beta	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
Konstante	-2.385	1.153		-2.069	.045	-4.717	-.053
prosoziale Motive	1.712	.422	.601	4.055**	.000	.858	2.566
altruistische Motive	-.499	.357	-.207	-1.400	.169	-1.221	.222

Anmerkung. *b* – unstandardisierter Regressionskoeffizient, *SE* – Standardfehler, beta – standardisierter Regressionskoeffizient, $N=42$. $R^2=.298$, korr. $R^2=.262$; KI Konfidenzintervall, UG – Untere Grenze, OG – Obere Grenze, $F(2,39)=8.285, p<.001$.

Damit kann die Hypothese 7a beibehalten bleiben. Die Modellübersicht zeigt, dass zwar *prosoziale* Motive, nicht jedoch *altruistische* Motive eine signifikante Vorhersage der Häufigkeit von Friedensangeboten leisten.

Die Hypothese

H7b Die Häufigkeit kooperativer Entscheidungen wird durch das *altruistische* und *prosoziale* Motiv vorhergesagt

wird mittels multipler Regressionsanalyse mit der abhängigen Variablen „Anzahl kooperativer Entscheidungen“ und den Mittelwerten der *altruistischen* und *prosozialen* Motive als unabhängigen Variablen getestet. Die Voraussetzungen zur Durchführung der Regressionsanalyse sind erfüllt.

Die Ergebnisse des Modelltests führen zu einer Ablehnung der Hypothese H7b, [$F(2,39)=3.076, p=.057$], verfehlen das Signifikanzniveau jedoch knapp, daher werden die Ergebnisse der Regressionsanalyse detailliert in Tabelle 5.12 dargestellt.

Tabelle 5.12 Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse mit der absoluten Häufigkeit von kooperativen Ergebnissen als Kriterium und *prosozialen* sowie *altruistischen* Motiven als Prädiktorvariablen

Abhängige Variable: Anzahl kooperativer Entscheidungen

Koeffizienten	<i>b</i>	<i>SE</i>	beta	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
Konstante	11.117	2.387		4.658**	.000	6.289	15.944
prosoziale Motive	-1.336	.646	-.344	-2.068**	.045	-2.642	-.029
altruistische Motive	-.159	.534	-.050	-.298	.767	-1.240	.921

Anmerkungen. *b* – unstandardisierter Regressionskoeffizient, *SE* – Standardfehler, beta – standardisierter Regressionskoeffizient, *N*=42. $R^2=.136$, korr. $R^2=.092$; KI Konfidenzintervall, UG – Untere Grenze, OG – Obere Grenze, $F(2,39)=3.076, p=.057$.

Die Tabelle zeigt, dass *prosoziale* Motive einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage der Häufigkeit kooperativer Entscheidungen leisten, nicht jedoch *altruistische* Motive. Das Ergebnis des Modelltests zeigt, dass unter der Berechnung einer einfacher Regression mit *prosozialem* Motiv als einzigem Prädiktor die Signifikanz erhalten bleibt [$F(1,40)=6.204, p=.017$]. Dieses Ergebnis muss jedoch in zukünftigen Studien gesichert werden.

Die Hypothese

H7c Die Häufigkeit kompetitiver Entscheidungen wird durch das *reziprok-selbstbezogene* Motiv vorhergesagt

wird mittels einfacher Regressionsanalyse mit dem Mittelwert der *reziprok-selbstbezogenen* Motive als Prädiktor und der Anzahl an kompetitiven Entscheidungen als Kriterium geprüft. Bei der Prüfung der Voraussetzungen zur Durchführung der Regressionsanalyse deutet das Streudiagramm der Residuen gegen vorhergesagte Werte auf eine Verletzung der Annahmen der Linearität und Homoskedastizität der Residuen hin. Daher wurde bei der Berechnung des Regressionsmodells ein Bootstrapping verwendet. Die Ergebnisse der Regressions-

analyse führen zu einer Ablehnung der Hypothese, [$F(1,40)=0.175, p=.678$]. Die Ausprägungen *reziprok-selbstbezogener Motive* leisten keinen Beitrag zur Vorhersage der Häufigkeit kompetitiver Entscheidungen in der durchgeführten Simulation.

Die Hypothese

H7d Die Häufigkeit von verlustminimierenden „Tit for Tat“-Entscheidungen wird durch das *reziprok-selbstbezogene* Motiv vorhergesagt

wird mittels einfacher Regressionsanalyse mit dem Mittelwert der *reziprok-selbstbezogenen* Motive als Prädiktor und der Anzahl an kompetitiven Entscheidungen als Kriterium geprüft. Die Prüfung der Voraussetzungen zur Durchführung der Regressionsanalyse deutete erneut auf eine Verletzung der Annahmen der Linearität und Homoskedastizität der Residuen hin, weshalb auch hier ein Bootstrapping zur Anwendung kam. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse führten auch hier zu einer Ablehnung der Hypothese, [$F(1,40)=2.174, p=.148$]. Die Ausprägungen in *reziprok-selbstbezogenen* Motiven leisteten keinen Beitrag zur Vorhersage der Häufigkeit von „Tit for Tat“-Entscheidungen.

5.4 Zusammenhänge mit arbeitsbezogenen Einstellungen und Kognitionen

Abschließend werden an dieser Stelle die Ergebnisse der explorativen Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Motiven kollegialen Helfens mit folgenden arbeitsbezogenen Einstellungen und Kognitionen berichtet: „Involvement“, „Commitment“, „Arbeitszufriedenheit“ sowie „soziale Rückendeckung“.

Die Studie wurde im Sommersemester 2015 im Zeitraum 1.06.2015 bis 9.06.2015 im Rahmen der Veranstaltung „Methoden empirischer Sozialforschung“ an der HTW Berlin durchgeführt, in welcher Berufstätige für die Teilnahme an der Online-Befragung gewonnen wurden. Die bereinigte Stichprobe besteht aus $N=121$ Datensätzen (Stichprobe 4), eine Stichprobenbeschreibung findet sich in Anhang A8. Im Rahmen der Studie wurden neben den Motiven kollegialen Helfens die oben genannten Konstrukte mittels standardisierter Fragebögen erfasst. So wurde Involvement mittels der „Involvement-Skala“ von Moser und Schuler (1993) erhoben. Für die Erfassung von Commitment wurde die deutsche Version des „Organizational Commitment Questionnaire“ (OCQ-G; Maier & Woschée, 2008) verwendet. Arbeitszufriedenheit wurde mittels der zusammenfassenden Einschätzung zu verschiedenen Aspekten der Arbeitszufriedenheit mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen“ (ABB; Neuberger & Allerbeck, 1978) erfragt. Für die Messung der sozialen Rückendeckung wurden die entsprechenden Items des „Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse“ (KFZA; Prümper et al., 1995) verwendet.

Mittels einfacher Korrelationsanalysen nach Pearson wurden die Zusammenhänge zwischen den Motivdimensionen kollegialen Helfens und den genannten arbeitsbezogenen Einstellungen und Kognitionen berechnet. Die statistische Absicherung auf Signifikanz erfolgte zweiseitig, da für diese explorative Untersuchung keine Hypothesen aufgestellt wurden. Tabelle 5.13 zeigt die deskriptive Statistik und Ergebnisse der Korrelationsanalysen zwischen den Motiven kollegialen Helfens und arbeitsbezogenen Kognitionen und Einstellungen *Involvement*, *Commitment*, *Arbeitszufriedenheit* und *soziale Rückendeckung*.

Tabelle 5.13 Deskriptive Statistik, interne Konsistenzen und Korrelationen der Motivdimensionen kollegialen Helfens und der Konstrukte *Involvement*, *Commitment*, *Arbeitszufriedenheit* und *soziale Rückendeckung*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
Motive kollegialen Helfens								
1. altruistische Motive (Cronbachs Alpha=.722)	2.38	0.61	-					
2. prosoziale Motive (Cronbachs Alpha=.711)	2.89	0.44	.33**	-				
3. reziprok-selbstbezogene Motive (Cronbachs Alpha=.769)	1.77	0.57	-.22*	-.12	-			
Arbeitsbezogene Kognitionen und Einstellungen								
4. Involvement (Cronbachs Alpha=.705)	4.01	1.02	-.03	.26**	.09	-		
5. Commitment (Cronbachs Alpha=.788)	3.03	0.63	.08	.15	.11	.60**	-	
6. Arbeitszufriedenheit (Cronbachs Alpha=.823)	4.93	1.05	.02	.14	-.14	.58**	.65**	-
7. Soziale Rückendeckung (Cronbachs Alpha=.741)	3.68	0.82	-.07	.17	-.31**	.11	.15	.41**

Anmerkung. Signifikante Korrelationen sind mit * $p < .05$ (zweiseitig) und ** $p < .01$ (zweiseitig) markiert. $N=111-121$.

Die Ergebnisse zeigen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen *prosozialen* Motiven und *Involvement* sowie einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen *reziprok-selbstbezogenen* Motiven und *sozialer Rückendeckung*. *Commitment* und *Arbeitszufriedenheit* zeigen hingegen keine relevanten Zusammenhänge zu den Motiven kollegialen Helfens.

5.5 Zusammenfassung

Im Folgenden werden die in diesem Kapitel berichteten Ergebnisse zur Bestimmung der Konstrukt- und Kriteriumsvalidität in einer Übersicht zusammengefasst. Die folgende Tabelle 5.14 stellt die Ergebnisse entlang der in Kapitel 3.4 formulierten Hypothesen dar.

Tabelle 5.14 Übersicht der Ergebnisse der Hypothesentestung im Rahmen der Konstrukt- und Kriteriumsvalidierung

Konstrukt	Skala	Motive kollegialen Helfens		
		altruistisch	prosozial	reziprok-selbstbezogen
Selbstinteresse und Fremdorientierung (De Dreu & Nauta, 2009)	Selbstinteresse		H1c ✗	H1d ✓
	Fremdorientierung	H1a ✓	H1b ✓	
Persönliche Reziprozitätsnorm (Perugini et al., 2003)	Glaube an Reziprozität			H1e ✓
Soziale Wertorientierung Triple Dominance Game (Van Lange et al., 1997)	Kompetitiv/ individualistisch			H2c ✓
	Prosoziale	H2a ✓	H2b ✓	
Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren NEO-FFI (Borkenau & Ostendorf, 2008)	Verträglichkeit	H3a ✓	H3b ✓	
	Gewissenhaftigkeit		H3c ✓	
Motive UMS Motive Scales (Schönbrodt & Gerstenberg, 2012)	Machtmotiv			H4b ✓
	Anschlussmotiv	H4a ✓		
Burnout-Risiko AVEM (Schaarschmidt und Fischer, 2013)	Wahrscheinlichkeit Risikomuster Burnout vs. Gesundheitsmuster		H5 ✓	
Situation gemischter Motive Simulation „Win as much as you can”	Interpretation		H6a ✗	H6b ✗
	Fokus der Gewinnmaximierung		H6d ✗	H6e ✗
	Strategie		H7a ✓	H7c ✗
			H7b ✗	H7d ✗

Anmerkung. ✓ steht für ein hypothesenkonformes Ergebnis ✗ bedeutet, dass die Hypothese verworfen werden musste.

Eine zusammenfassende inhaltliche **Interpretation** und Einordnung der Ergebnisse folgen im anschließenden Kapitel 6.

6 Interpretation und Ausblick

Ziel dieses letzten Kapitels ist es, die Ergebnisse und Erkenntnisse zusammenfassend darzustellen und deren Implikationen herauszuarbeiten. Dafür werden zunächst überblicksartig die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Prozess der Testentwicklung (Kapitel 4) und -validierung (Kapitel 5) zusammenfassend interpretiert. Dann werden die vielfältigen Implikationen für die Unternehmenspraxis in Kapitel 6.2 und für die Forschung in Kapitel 6.3 abgeleitet. Anschließend werden die Limitationen (Kap. 6.4) aufgezeigt. Das Kapitel endet schließlich mit einer zusammenfassenden kritischen Würdigung und einem Ausblick, welcher auch den Abschluss dieser Dissertationsschrift bildet.

6.1 Zusammenfassende Interpretation und Diskussion

Diese Arbeit leistet einen theoretischen und praktischen Beitrag zum Verständnis und zur Messung der Motive kollegialen Helfens. Sie behandelt damit eine wesentliche antecedente Bedingung einer zentralen Facette von OCB. Zu Beginn der Arbeit wurden zwei Forschungsdefizite herausgearbeitet, die im weiteren Verlauf als Strukturproblem und als Messproblem bezeichnet wurden. Das Strukturproblem bezieht sich auf den Umstand, dass zwar eine Vielzahl theoretischer Ansätze aus verschiedenen Forschungsdisziplinen existiert, welche die Motive prosozialen Verhaltens im Allgemeinen und kollegialer Hilfe im Speziellen erklären, es bislang jedoch keine Theorie gibt, die die theoretischen Ansätze integriert. Das Messproblem bezieht sich auf den Umstand, dass bisher kein psychometrisches Messinstrument existiert, welches die Motive kollegialen Helfens objektiv, reliabel und valide misst.

Die beiden Probleme werden im Rahmen dieser Arbeit abhängig voneinander betrachtet: Da der Fortschritt wissenschaftlicher Erkenntnis auch durch die Fähigkeit, Dinge zu messen, bestimmt wird (Murphy & Ackermann, 2014), verfolgte die Arbeit die Vorgehensweise einer gleichberechtigten Betrachtung dieser beiden Probleme: Zum einen wurde die Theorie der Pluralität der Motive prosozialen Handelns von Batson (2011) als integrierender Ansatz der existierenden Theorien identifiziert und auf das spezifische Verhalten des kollegialen Helfens angewendet. Für die von Batson (2011) vorgeschlagenen Motivdimensionen wurden zugleich zwei Versionen eines psychometrischen Fragebogens entwickelt. Die erste Version basiert auf der Vorgehensweise der Klassischen Testtheorie (KTT) und besteht aus normativen Items. Die zweite Version beinhaltet das Zielvorhaben, einen Fragebogen basierend auf mehrdimensionalen Forced-Choice-Items (MFC-Items) zu entwickeln. Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse in Hinblick auf das Struktur- und Messproblem zusammenfassend dargestellt.

6.1.1 Dimensionalität der Motive kollegialen Helfens

Der Mehrwert der vorliegenden Arbeit besteht in der Adaptation des Ansatzes der Pluralität der Motive nach Batson (2011) auf den Kontext des kollegialen Helfens. Nach diesem sollten vor allem die folgenden vier Motive für die Erklärung Berücksichtigung finden:

- Egoismus
- Altruismus

- Kollektivismus
- Prinzipientreue

Im Rahmen der theoretischen Fundierung wurde ein Bezug zwischen den Motiven *Egoismus*, *Altruismus* und *Kollektivismus* und den Theorien der sozialen Wertorientierung sowie des *Selbstinteresses* und *Fremdorientierung* hergestellt sowie die Dimension *Prinzipientreue* mit der internalisierten Norm der Reziprozität in Verbindung gebracht. Basierend auf Bolinos (1999) Ausführungen, dass die Motive eines Menschen im Allgemeinen gemischt sind, trifft die vorliegende Arbeit die Annahme, dass Individuen grundsätzlich nicht nur ein, sondern mehrere Motive in sich vereinen. So bestand ein weiteres Ziel der Arbeit darin, einen Test zur psychologischen Diagnostik dieser vier Motivdimensionen zu entwickeln, um sie messbar zu machen. Dem Ansatz einer rationalen Konstruktionsstrategie folgend, sind Items für diese vier Motivdimensionen entwickelt worden.

In einem mehrstufigen Modell-Optimierungsprozess zeigte sich jedoch, dass die Annahme eines vierfaktoriellen Modells verworfen werden muss. Die Dimensionen *altruistisch* motiviert und *prosozial* motiviert zeigen theoriekonforme Zusammenhänge und lassen sich gut voneinander auf zwei unterschiedlichen Faktoren differenzieren. Die Skalen der *egoistischen* und *reziproken* Motive hingegen laden auf einen gemeinsamen Faktor, sodass sich aus messtheoretischer Sicht eine inhaltliche Unterscheidung dieser beiden Dimensionen nicht rechtfertigen lässt. Die Implikationen dieser Erkenntnisse sollen im Folgenden kurz diskutiert werden.

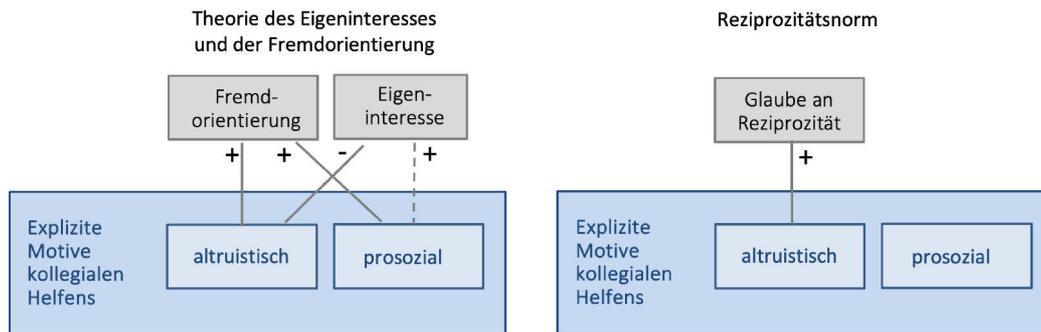
6.1.1.1 Differenzierung von altruistischen und prosozialen Motiven

Die exploratorische Faktorenanalyse zeigte, dass die Items der *altruistischen* und *prosozialen* Motive auf zwei verschiedene Faktoren laden (vgl. Kap. 4.2.2). Nach der Itemselektion und Testoptimierung bestätigt die Modellprüfung der finalen Testversion die zweifaktorielle Lösung mit einer Interkorrelation von $r = .55$ zwischen den beiden Faktoren *altruistische* und *prosoziale* Motive. Im Rahmen des Validierungsprozesses (vgl. Kap. 5.2) wurde überprüft, inwieweit eine Differenzierung dieser beiden hoch korrelierenden Faktoren einen diagnostischen Mehrwert darstellt. Untersuchungen zur konvergenten und diskriminanten Validität (vgl. Kap. 5.2) zeigten, dass diese beiden Motivdimensionen neben zu erwartenden Gemeinsamkeiten diskriminierende Unterschiede in Bezug auf theorierelevante Konstrukte aufweisen.

So wiesen die mittels „Triple Dominance Measure“ (Van Lange et al., 1997) als *Prosozial* klassifizierten Befragten einen höheren Mittelwert sowohl hinsichtlich altruistischer als auch *prosozialer* Motive auf als diejenigen Befragten, die als *Selbstorientiert* klassifiziert wurden. Die Unterschiedlichkeit dieser beiden Dimensionen wurde jedoch in den differenzierenden Zusammenhängen hinsichtlich der Dimensionen des *Eigeninteresses* und *Fremdorientierung* (De Dreu, 2006) deutlich: Während *Fremdorientierung* signifikante positive Zusammenhänge sowohl zu *altruistischen* als auch *prosozialen* Motiven aufwies, zeigte die Dimension *Eigeninteresse* einen signifikant negativen Zusammenhang zu *altruistischen* Motiven auf. Zwischen *prosozialen* Motiven und *Eigeninteresse* war hingegen ein positiver, wenn auch nicht signifikanter Zusammenhang beobachtbar. Weiterhin waren die Ergebnisse hinsichtlich des *Glaubens an*

Reziprozität differenzierend: Während *prosoziale* Motive und der *Glaube an Reziprozität* keine Zusammenhänge aufwiesen, ergab die explorative Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen *altruistischen* Motiven und dem *Glaube an Reziprozität*. Die beschriebenen Zusammenhänge werden in Abbildung 6.1 zusammengefasst.

Abbildung 6.1 Empirische Zusammenhänge zwischen *altruistischen* und *prosozialen* Motiven kollegialen Helfens, *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* sowie dem *Glaube an Reziprozität*
Quelle: eigene Abbildung

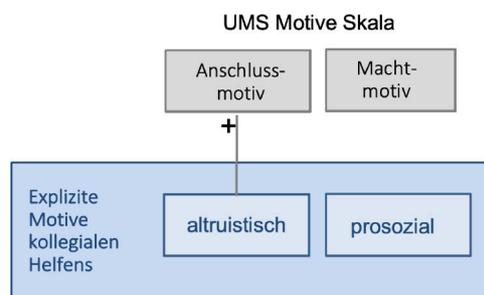


Anmerkung: Viereckige Kästen repräsentieren mit Messinstrumenten erfasste Konstrukte, durchgezogene Linien signifikante Zusammenhänge, gestrichelte Linien nicht signifikante Zusammenhänge. + steht für einen positiven, - für einen negativen Zusammenhang. Fehlende Linien indizieren empirische Unabhängigkeit der Konstrukte.

Dies kann so interpretiert werden, dass ein *altruistisches* Motiv mit der Erwartung einhergeht, dass sich eigenes Hilfeverhalten in Zukunft auszahlt und der Empfänger sich dafür revanchieren wird. Dies bietet einen möglichen Erklärungsansatz für das erhöhte Burnout-Risiko, welches mit einer hohen Ausprägung des *altruistischen* Motivs, nicht jedoch des *prosozialen* Motivs, verbunden ist, wie die Ergebnisse der multinomialen logistischen Regression zeigen (vgl. Kap. 5.3.1). Es ist denkbar, dass eine vermehrt erlebte Diskrepanz zwischen eigenem Einsatz und im Gegenzug erhaltener Unterstützung zu Frustration führt (Freudenberger & North, 1992). Dieser Effekt ist bei *prosozialen* Motiven weniger stark ausgeprägt, da der eigene Einsatz nicht mit der Erwartung an eine Gegenleistung verbunden ist. Da dieser Zusammenhang jedoch im Vorfeld nicht als explizite Hypothese formuliert wurde, sollte dieser Befund zunächst vorsichtig behandelt und in zukünftigen Studien gesichert werden.

Hinsichtlich des *Macht-* und *Anschlussmotivs* zeigte sich, dass weder *altruistische* noch *prosoziale* Motive Zusammenhänge mit dem *Machtmotiv* aufweisen. Hinsichtlich des *Anschlussmotivs* gab es eine Differenzierung dahingehend, dass zwar *altruistische* Motive Zusammenhänge mit dem *Anschlussmotiv* aufweisen, nicht jedoch *prosoziale* Motive. Den Zusammenhang zeigt Abbildung 6.2.

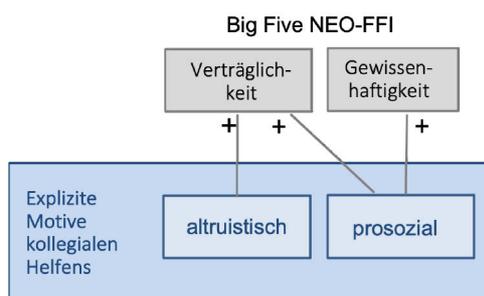
Abbildung 6.2 Empirische Zusammenhänge zwischen *altruistischen* und *prosozialen* Motiven kollegialen Helfens, *Macht-* und *Anschlussmotiv*
 Quelle: eigene Abbildung



Anmerkung. Viereckige Kästen repräsentieren mit Messinstrumenten erfasste Konstrukte, durchgezogene Linien signifikante Zusammenhänge, gestrichelte Linien nicht signifikante Zusammenhänge. + steht für einen positiven, - für einen negativen Zusammenhang. Fehlende Linien indizieren empirische Unabhängigkeit der Konstrukte.

Ein weiteres differenzierendes Bild zeigte sich hinsichtlich der relevanten Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit*. Sowohl das *altruistische* als auch das *prosoziale* Motiv wiesen signifikant positive Zusammenhänge zur Persönlichkeitseigenschaft *Verträglichkeit* auf. Zwischen dem *prosozialem* Motiv und der Persönlichkeitseigenschaft *Gewissenhaftigkeit* existiert ein signifikant positiver Zusammenhang, der sich nicht für das *altruistische* Motiv beobachten lässt. Diese Zusammenhänge werden in Abbildung 6.3 grafisch veranschaulicht.

Abbildung 6.3 Empirische Zusammenhänge zwischen *altruistischen* und *prosozialen* Motiven kollegialen Helfens, *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit*
 Quelle: eigene Abbildung



Anmerkung. Viereckige Kästen repräsentieren mit Messinstrumenten erfasste Konstrukte, durchgezogene Linien signifikante Zusammenhänge, gestrichelte Linien nicht signifikante Zusammenhänge. + steht für einen positiven, - für einen negativen Zusammenhang. Fehlende Linien indizieren empirische Unabhängigkeit der Konstrukte.

Zusammengefasst lassen sich diese Befunde folgendermaßen interpretieren: *Altruistische* Motive zeichnen sich durch eine ausgeprägte Orientierung an den Interessen anderer aus, eigene Interessen werden hingegen deutlich in den Hintergrund gestellt. *Altruistische* Motive sind mit dem *Anschlussmotiv* und der Persönlichkeitseigenschaft *Verträglichkeit* assoziiert, was dafürspricht, dass sie dazu dienen, positive Beziehungen zu anderen aufrechtzuerhalten. Implizit scheinen sie zumindest mit der Erwartung verknüpft, dass sich kollegiales Helfen positiv

auszahlt. *Prosoziale* Motive fokussieren auch auf die Interessen anderer, berücksichtigen dabei jedoch auch die eigenen Interessen. Sie sind nicht durch die Erwartung von Gegenleistungen motiviert. *Prosoziale* Motive sind mit den Persönlichkeitseigenschaften *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* assoziiert. Vereinfachend kann man sagen, dass *altruistische* Motive stärker zwischenmenschlich orientiert sind, während *prosoziale* Motive eher darauf ausgerichtet sind, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen und insgesamt ein gutes Ergebnis zu erzielen.

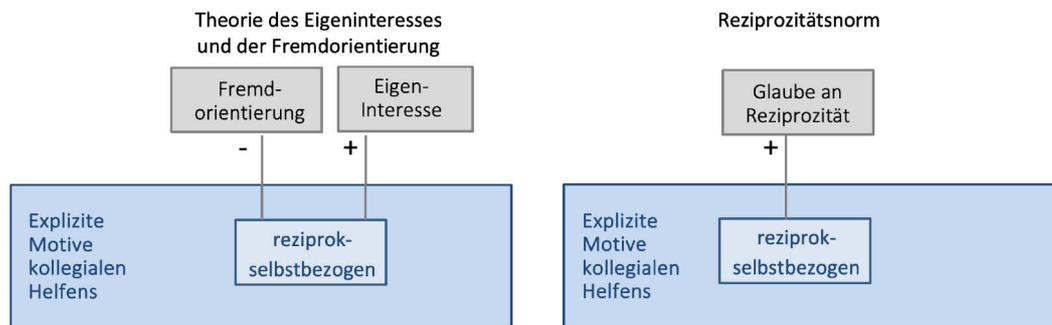
6.1.1.2 Eindimensionalität von egoistischen und reziproken Motiven

Die exploratorische Hauptkomponentenanalyse zeigte, dass die Items, welche die *egoistischen* Motive und die *reziproken* Motive operationalisieren, einen gemeinsamen Faktor bilden (vgl. Kap. 4.2.2). Nach der Testoptimierung verblieben für die finale Skala des Fragebogens mehrheitlich Items, welche inhaltlich als *reziproke* Motive operationalisiert wurden, und nur ein Item, welches *egoistische* Motive widerspiegelt. Dies resultiert daraus, dass die Items der *egoistischen* Dimension mehrheitlich aufgrund einer zu geringen Trennschärfe und schlechten Modellpassung im Verlaufe des Konstruktionsprozesses entfernt worden sind. Ein möglicher Erklärungsansatz besteht darin, dass im Arbeitskontext meist eine Erwartungshaltung dahingehend existiert, dass Mitarbeiter für ihre Arbeitszeit unter anderem dafür entlohnt werden, dass sie ihre eigenen Interessen denen des Unternehmens unterordnen und eben nicht aus *egoistischen* Interessen heraus agieren sollten. Insofern ist es möglich, dass es Befragten aus Gründen der sozialen Erwünschtheit schwerfällt, Items konsistent zu beantworten, welche diese *egoistischen* Motive auf explizite Weise erfragen. Insofern stellt es einen wesentlichen Erkenntnisgewinn dieser Arbeit dar, dass *egoistische* Motive und *reziproke* Motive im Kontext kollegialen Helfens inhaltlich die gleiche Dimension erfassen. Die Messung der *reziproken* Motive scheint jedoch weniger problembehaftet zu sein als die Messung der *egoistischen* Motive, weshalb sich diese als geeignete Stellvertreter für die Messung anbieten.

Dieser Faktor, der sich mehrheitlich aus Items zusammensetzt, welche *reziproke* Motive operationalisieren, und nur einem Item, welches *egoistische* Motive widerspiegelt, wird daher aus inhaltlichen Gesichtspunkten *reziprok-selbstorientiert* genannt. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Validierung zusammenfassend dargestellt.

So weisen die mittels „Triple Dominance Measure“ (Van Lange et al, 1997) als *Selbstorientiert* klassifizierten Befragten einen höheren Mittelwert hinsichtlich des *reziprok-selbstorientierten* Motivs auf als die als *Prosozial* klassifizierten. Ebenso weist *Eigeninteresse* (De Dreu & Nauta, 2009) einen signifikant positiven Zusammenhang zum *reziprok-selbstorientierten* Motiv auf, *Fremdorientierung* (De Dreu & Nauta, 2009) hingegen einen signifikant negativen Zusammenhang. Es findet sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen *reziprok-selbstorientiertem* Motiv und dem *Glauben an Reziprozität*. Abbildung 6.4 veranschaulicht die beschriebenen Zusammenhänge.

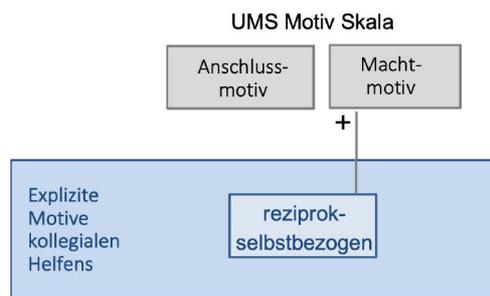
Abbildung 6.4 Empirische Zusammenhänge zwischen *reziprok-selbstbezogenen* Motiven kollegialen Helfens, *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* sowie dem *Glaube an Reziprozität*
Quelle: eigene Abbildung



Anmerkung. Viereckige Kästen repräsentieren mit Messinstrumenten erfasste Konstrukte, durchgezogene Linien signifikante Zusammenhänge. + steht für einen positiven, - für einen negativen Zusammenhang. Fehlende Linien indizieren empirische Unabhängigkeit der Konstrukte.

Hinsichtlich des *Macht-* und *Anschlussmotivs* zeigt sich, dass das *reziprok-selbstorientierte* Motiv Zusammenhänge mit dem *Machtmotiv* aufweist, nicht jedoch mit dem *Anschlussmotiv*, wie Abbildung 6.5 zeigt.

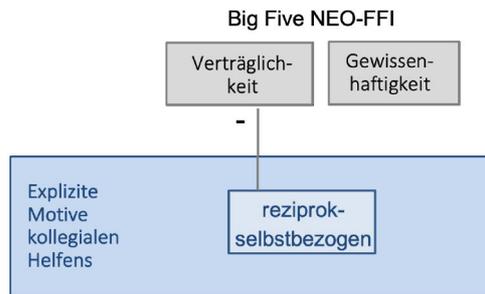
Abbildung 6.5 Empirische Zusammenhänge zwischen *reziprok-selbstbezogenen* Motiven kollegialen Helfens, *Macht-* und *Anschlussmotiv*
Quelle: eigene Abbildung



Anmerkung. Viereckige Kästen repräsentieren mit Messinstrumenten erfasste Konstrukte, durchgezogene Linien signifikante Zusammenhänge. + steht für einen positiven Zusammenhang. Fehlende Linien indizieren empirische Unabhängigkeit der Konstrukte.

Hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften ist das *reziprok-selbstorientierte* Motiv mit *Verträglichkeit* negativ assoziiert, wie in Abbildung 6.6 ersichtlich.

Abbildung 6.6 Empirische Zusammenhänge zwischen *altruistischen* und *prosozialen* Motiven kollegialen Helfens, *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit*
Quelle: eigene Abbildung



Anmerkung. Viereckige Kästen repräsentieren mit Messinstrumenten erfasste Konstrukte, durchgezogene Linien signifikante Zusammenhänge. - steht für einen negativen Zusammenhang. Fehlende Linien indizieren empirische Unabhängigkeit der Konstrukte.

Die Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden: *Egoismus* lässt sich als eigenständiges Motiv kollegialen Helfens nicht extrahieren, sondern bildet zusammen mit *reziproken* Motiven eine gemeinsame Dimension. Diese als *reziprok-selbstorientiert* bezeichneten Motive zeichnen sich durch eine ausgeprägte Orientierung an eigenen Interessen aus und stehen in einem negativen Zusammenhang mit den Interessen anderer. Sie sind von der Erwartung einer Gegenleistung motiviert. Des Weiteren sind *reziprok-selbstorientierte* Motive mit *Machtmotivierung* und geringer *Verträglichkeit* assoziiert.

Diese Charakteristika spiegeln die Natur egoistischer Motive wider, welche hier stark von reziproken Erwägungen beeinflusst ist. Batson (2011) bezeichnet mit Bezugnahme auf Dawes et al. (1990) diese Form des Egoismus als „enlightened self-interest“, welchem das Verständnis zugrunde liegt, dass eine rücksichtslose Verfolgung des Eigeninteresses mittelfristig dem eigenen Nutzen schadet. „Enlightened self-interest“ kann nach Batson (2011) auf Reziprozitätsstrategien basieren.

Folgt man dieser Argumentation, spiegelt das *reziprok-selbstbezogene* Motiv eine spezielle Facette des Egoismus wider. *Reziprok-selbstbezogen* motivierte Personen sollten sich vor allem dann prosozial verhalten, wenn daraus zukünftiger Nutzen zu erwarten ist, also beispielsweise sich der Empfänger reziprok verhält, indem er prosoziales Verhalten belohnt und selbstbezogenes und unkooperatives Verhalten bestraft. Dies ist mit der Theorie der Ressourcenerhaltung (COR; Hobfoll, 1989) vereinbar: Hilfeverhalten kann dazu dienen, Ressourcen aufzubauen, die in Zukunft abgerufen werden können. Wird kollegiale Hilfe zum Ressourcenaufbau geleistet, können diese als *reziprok-selbstbezogene* Motive interpretiert werden.

Wissenschaftstheoretisch bietet dieser theoriekonträre Befund einen besonders hohen Erkenntnisfortschritt, da empirisch gezeigt werden konnte, dass die Theorie des Pluralismus prosozialer Motive von Batson (2011) für den Kontext des kollegialen Helfens nicht uneingeschränkt Anwendung findet, sondern angepasst werden muss.

6.1.1.3 Verortung des Modells expliziter Motive kollegialen Helfens in der Theorienlandschaft

Zusammengefasst liefert die messtheoretische Herangehensweise die Erkenntnis, dass den Motiven kollegialen Helfens die drei Dimensionen

- *altruistisch* motiviert
- *prosozial* motiviert
- *reziprok-selbstorientiert* motiviert

zugrunde liegen. Diese drei Dimensionen finden sich in der exploratorischen Faktorenanalyse in mehreren Stichproben und lassen sich konfirmatorisch bestätigen. Damit können wesentliche Annahmen, die sich aus den theoretischen Ausführungen ergeben, beibehalten werden. Als wichtigste Erkenntnis kann zunächst festgehalten werden, dass die Motive kollegialen Helfens mit einem mehrdimensionalen Ansatz erklärt werden können, der im Wesentlichen auf den Motivdimensionen von Batson (2011) beruht. Die Dimensionalität der expliziten Motive kollegialen Helfens lässt sich mit den Annahmen der Theorie des Eigeninteresses und Fremdorrientierung (De Dreu, 2006; Meglino und Koorsgaard, 2004; vgl. Kap. 2.4.1.3) vereinbaren und verbindet sie mit dem Aspekt der Prinzipientreue. Eine wesentliche Einschränkung ergibt sich jedoch aus der Tatsache, dass sich explizite *egoistische* Motive zum einen empirisch schwer erfassen lassen und zum anderen mit *reziproken* Motiven eine gemeinsame Dimension bilden.

Im Folgenden soll das Modell expliziter Motive kollegialen Helfens mit den wichtigsten vorab dargestellten allgemeinen Theorien zu Werten, Normen und Motiven sowie den spezifischen Theorien zu Motiven des Hilfeverhaltens im Kontext des Organizational Citizenship Behavior (OCB) verortet werden. Dazu werden die wesentlichen Grundannahmen der verschiedenen Ansätze noch einmal zusammengefasst dargestellt und mit dem Modell expliziter Motive kollegialen Helfens verglichen.

Ein wesentlicher Aspekt des Modells expliziter Motive kollegialer Hilfe besteht in der simultanen Erfassung der Ausprägungen *altruistischer*, prosozialer und reziprok-selbstbezogener Motive auf kontinuierlichen Merkmalsdimensionen. Theorien der sozialen Wertorientierung (Messick & McClintock, 1968, vgl. Kap. 2.4.1.2) basieren hingegen auf einem Typenmodell und schlagen teilweise eine sehr umfangreiche Differenzierung von bis zu acht Typen vor (MacCrimmon & Messick, 1976; vgl. Kap. 2.4). In der Praxis wird jedoch häufig nur eine Klassifizierung in *Kompetitive*, *Individualisten* und *Prosoziale* mittels „Decomposed Games“ vorgenommen. In empirischen Untersuchungen werden zudem *Kompetitive* und *Individualisten* in die Gruppe der Selbstorientierten zusammengefasst. Diese Art der Typenbildung stellt im Allgemeinen eine Simplifizierung der Realität dar und lässt Fragen hinsichtlich der Validität des Instruments offen (Hossiep & Weiß, 2017). Zudem übersteigt der Anteil der als Prosozial Klassifizierten den Anteil der als Selbstorientiert Klassifizierten deutlich: Au und Kwon (2004) berichten in einer Stichprobe von $N=8\ 862$ Studienteilnehmern ein Verhältnis von 49 % Prosozialen zu 37 % Selbstorientierten. Wie die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Studie zeigt, kann das Verhältnis kontextabhängig sogar noch unausgewogener zugunsten der *Prosozialen* ausfallen (vgl. Kap. 5.2.2). Zudem konnten 13 % der Untersuchten

nicht klassifiziert werden, da sie kein konsistentes Antwortmuster aufwiesen (Au & Kwon, 2004). Am gravierendsten ist jedoch die Einschränkung, dass die mit relevanten Gesundheitsrisiken assoziierte *altruistische* Motivdimension mittels klassischer „Decomposed Games“ nicht erfasst werden kann.

Die Arbeit hat die konvergente Validität des Konzepts der sozialen Wertorientierung mit dem Modell expliziter Motive kollegialen Helfens aufzeigen können: Die mittels „Decomposed Games“ als *Prosozial* klassifizierten Studienteilnehmer wiesen hinsichtlich des *altruistischen* und *prosozialen* Motivs höhere Mittelwerte als *Selbstorientierte* auf (vgl. Kap. 5.2.2). Insofern bietet das mehrdimensionale Modell expliziter Motive eine Lösung zu den Grenzen der Theorien sozialer Wertorientierung an: Statt einer Klassifizierung in Typen erfolgt die Diagnostik auf mehreren Motivdimensionen simultan und ermöglicht damit eine differenziertere Beschreibung mehrerer Facetten dieser Handlungseigenschaft.

Ein klarer Bezug ließ sich ebenfalls zwischen den Dimensionen der Motive kollegialen Helfens und den **Theorien des Eigeninteresses und der Fremdorientierung** (Meglino und Koorsgaard, 2004; De Dreu, 2006; vgl. Kap. 2.4.1.3) herstellen: In diesen Theorien des Eigeninteresses und Fremdorientierung spiegeln *altruistische* Motive ausschließliches Fremdorientierung wider, *prosoziale* Motive sind durch *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* geprägt, *reziprok-selbstorientierte* Motive reflektieren hingegen ausschließlich *Eigeninteresse*. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Untersuchungen zur Konstruktvalidierung (vgl. Kap. 5.2.1) stützen diese Annahmen hinsichtlich der Faktorenstruktur im weitesten Sinne. So wies der Faktor der *altruistischen* Motive keine Zusammenhänge zu dem Faktor *reziprok-egoistische* Motive auf, so dass diese beiden Dimensionen weitgehend als unabhängig voneinander betrachtet werden können. Diese Erkenntnis wurde durch die zusätzliche Betrachtung der internalisierten Reziprozitätsnorm ermöglicht, da eine reliable Messung der expliziten *egoistischen* Motive nicht erreicht werden konnte. Die Ergebnislage hinsichtlich des Faktors *prosoziale* Motive ist hingegen weniger eindeutig, da dieser Faktor einen hohen Zusammenhang zu *altruistischen* Motiven aufweist, jedoch kein Zusammenhang zu *reziprok-selbstorientierten* Motiven nachweisbar ist. Insgesamt sind die Ergebnisse im Rahmen der Validierungsstudien zur konvergenten und diskriminanten Validität (vgl. Kap. 5.2) weitestgehend theoriekonform, wie Tabelle 6.1. zeigt. So korrelieren *altruistische* Motive positiv mit *Fremdorientierung* und negativ mit *Eigeninteresse*. *Prosoziale* Motive korrelieren positiv mit *Fremdorientierung* und zeigen einen positiven, wenn auch nicht signifikanten Zusammenhang mit *Eigeninteresse*. *Reziprok-selbstbezogene* Motive korrelieren positiv mit *Eigeninteresse* und negativ mit *Fremdorientierung*.

Tabelle 6.1 Empirische Zusammenhänge zwischen *altruistischen*, *prosozialen* und *reziprok-selbstorientierten* Motiven und dem *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung*
 Quelle: eigene Darstellung

	altruistische Motive	prosoziale Motive	reziprok- selbstorientierte Motive
Eigeninteresse	-	+ (n. s.)	+
Fremdorientierung	+	+	-

Anmerkung. + signalisiert einen positiven, - einen negativen Zusammenhang. Mit Ausnahme des mit (n. s.) gekennzeichneten Ergebnisses sind alle Zusammenhänge auf dem 5%-Niveau signifikant.

Auf der Basis dieser Ergebnisse kann man zusammenfassend feststellen, dass für die Motive kollegialen Helfens die Theorie des Eigeninteresses und Fremdorientierung ihren Erklärungswert vor allem durch die Kombination mit der internalisierten Norm der Reziprozität erhält. Der Zusammenhang zwischen *reziprok-selbstbezogenen* Motiven und dem *Glauben an Reziprozität* ist dabei theoriekonform positiv.

Im Folgenden soll der Bezug des Modells der expliziten Motive kollegialen Helfens zu spezifischen Theorien der Motive von OCB (vgl. Kap. 2.5.3) hergestellt werden. Bolino (1999) stellte als einer der ersten Autoren die These auf, dass Citizenship-Verhaltensweisen nicht notwendigerweise nur auf *prosozialen* Motiven beruhen würden, sondern diesem durchaus *selbstdienliche* Motive zugrunde liegen können. Hierbei hebt er die besondere Bedeutung des „Impression Managements“ hervor: Nach diesem würden Mitarbeiter ihre Kollegen beispielsweise unterstützen, weil sie sich ein positives Image davon versprechen. Dieser Ansatz weist eine hohe Vereinbarkeit mit dem Modell expliziter Motive kollegialen Helfens auf, da beide Ansätze neben „klassischen“ prosozialen Motiven die Bedeutung selbstdienlicher Motive herausstellen. Während sich Bolinos (1999) Verständnis diesbezüglich jedoch ausschließlich auf die Facette des Impression Managements konzentriert, liefert das Modell expliziter Motive kollegialen Helfens einen generischeren Ansatz, da es zum einen alle Motivdimensionen integrierend darstellt und zum anderen das Konzept der *reziprok-selbstorientierten* Motive auch *selbstdienliche* Motive über reines Impression Management hinaus zulässt. So kann beispielsweise ein Mitarbeiter seinem Kollegen Hilfestellung leisten, weil dieser über spezifisches Wissen oder Fertigkeiten verfügt und er sich einen zukünftigen Nutzen davon verspricht. Dieses Verhalten dient nicht dem Impression Management, kann jedoch sehr wohl als *selbstdienlich* motiviert bezeichnet werden. Insofern bietet das Modell expliziter Motive kollegialen Helfens einen allgemeineren Erklärungsansatz, während Impression Management eher als eine Spezialform *reziprok-selbstdienlicher* Motive verstanden werden kann.

Das von Rioux und Penner (2001) entwickelte Modell der Motive von OCB stellt eine Erweiterung des Ansatzes von Bolino (1999) dar, da neben Impression-Management-Motiven auch prosoziale Werte und organisationale Anliegen als mögliche Motive des Citizenship-Verhaltens berücksichtigt werden. Damit weist das Konzept von Rioux und Penner (2001) starke Gemeinsamkeiten mit dem Modell expliziter Motive kollegialen Helfens auf. Beiden

Ansätzen liegt der Grundgedanke der Pluralität der Motive zugrunde und sie ermöglichen mittels eines Fragebogens die simultane Erfassung dieser verschiedenen Dimensionen. Die Dimensionen „prosoziale Werte“, „organisationales Anliegen“ und „Impression Management“ wurden im Gegensatz zu denen des Modells expliziter Motive kollegialen Helfens jedoch auf der Basis einer empirischen Konstruktionsstrategie entwickelt und haben im Vergleich eine leicht unterschiedliche Schwerpunktsetzung. Die Motivdimension Impression Management orientiert sich an dem Verständnis von Bolino (1999) und weist damit die bereits weiter oben ausgeführten Einschränkungen auf. Die Dimension prosoziale Werte bezieht sich auf das Bedürfnis, für andere hilfreich zu sein und weist hinsichtlich ihrer Operationalisierung starke Überlappungen mit den im Modell explizit formulierten altruistischen Motiven auf. Organisationales Anliegen, welches für den Wunsch steht, die Organisation zu unterstützen und ihr gegenüber Commitment auszudrücken, findet sich nicht als direkte korrespondierende Dimension im Modell der expliziten Motive kollegialen Helfens. Es kann aber als prosozial motivierte Komponente verstanden werden, die sich jedoch auf die Aggregationsebene „Organisation“ bezieht. Sie weist starke Überlappungen mit dem Konzept des Commitment auf und muss daher von prosozialen Motiven als hinreichend unterschiedlich eingeschätzt werden. Da diese Dimensionen empirisch gewonnen wurden, sind sie zudem eher deskriptiv und es liegt ihnen kein erklärender theoretischer Ansatz zugrunde.

Das Konzept der **Geber, Nehmer und Tauscher** (Grant, 2013; vgl. Kap. 2.5.3.4) integriert Annahmen der Theorie des Selbst- und Eigeninteresses mit der internalisierten Norm der Reziprozität und weist damit konzeptionelle Ähnlichkeiten mit dem Modell expliziter Motive kollegialen Helfens auf. Basierend auf hoher versus niedriger Ausprägung hinsichtlich *Selbstinteresses* und *Fremdorientierung* differenziert Grant (2013) die Persönlichkeitstypen: selbstbezogener Geber, fremdbezogener Geber und Nehmer und ergänzt als vierten Typen den Tauscher. Der Typ des selbstbezogenen Gebers korrespondiert inhaltlich mit der Dimension der *altruistischen* Motive, der fremdbezogene Geber mit *prosozialen* Motiven. Die Typen Nehmer und Tauscher entsprechen den *reziprok-selbstorientierten* Motiven. Grants (2013) Typenansatz ermöglicht keine simultane Betrachtung verschiedener Motive und ist mit den bekannten Grenzen von Typenansätzen verbunden (Hossiep & Weiss, 2017).

Insgesamt weist das Modell expliziter Motive kollegialen Helfens damit einen Mehrwert gegenüber den dargestellten allgemeinen und spezifischen Theorien auf, indem es die zugrunde liegenden Motivdimensionen theoretisch herleitet und eine simultane Erfassung verschiedener Motivausprägungen ermöglicht.

6.1.2 Psychometrisches Testinstrument

Im Rahmen der Arbeit wurden zwei Versionen eines psychometrischen Tests zur Messung der Motive kollegialen Helfens entwickelt. Die erste Version basiert auf der Herangehensweise der klassischen Testtheorie (KTT), die zweite Version verwendet mehrdimensionale Forced-Choice-Items (MFC-Items).

Im Ergebnis liegt ein Fragebogen zur Messung der Motive kollegialen Helfens basierend auf den Prinzipien der KTT mit guten psychometrischen Eigenschaften vor. Die Entwicklung

des Fragebogens mehrdimensionaler FC-Items wurde verworfen, da die Prüfung der faktoriellen Validität mittels des Thurstonian-IRT-Modells (Brown & Maydeu-Olivares, 2011) die theoretisch zugrunde gelegte Dimensionalität nicht bestätigen konnte (vgl. Kap. 4.2.3). Auch die faktorenanalytische Herangehensweise im Konstruktvalidierungsprozess mittels KTT zeigte, dass sich die vier theoretisch angenommenen Dimensionen *altruistisch*, *prosozial*, *egoistisch* und *reziprok motiviert* empirisch nicht bestätigen lassen, sondern auf drei Dimensionen *altruistisch*, *prosozial* und *reziprok-selbstorientiert motiviert* reduziert werden müssen. Während die exploratorische Faktorenanalyse im Prozess der Testentwicklung nach KTT eine Vorgehensweise zur Revision der Modellstruktur bietet, liefert das Thurstonian-IRT-Modell diese Ansatzpunkte für Modellmodifikationen mehrdimensionaler FC-Items nicht. Im Rahmen dieser Arbeit konnte der mehrdimensionale Forced-Choice-Ansatz damit nicht weiterverfolgt werden. Hierfür wäre im Folgenden eine Überarbeitung dieses Fragebogens notwendig, der die im Rahmen der KTT identifizierten dreidimensionale Struktur der Motive kollegialen Helfens aufgreift und die Modellprüfung anhand einer neuen Stichprobe realisiert.

6.1.2.1 Teststatistische Auswertung

Damit liegt im Ergebnis der Testentwicklung ein finaler Fragebogen vor, welcher ausschließlich auf normativen Items basiert und mittels drei separater Skalen die *altruistischen*, *prosozialen* und *reziprok-selbstorientierten* Motive kollegialen Helfens erfasst.

Die individuelle Auswertung erfolgt durch die Ermittlung der Rohwertsummen für jede der drei Motivdimensionen, indem die Zustimmung der Personen zu den jeweiligen Items in Zahlenwerte überführt wird („stimmt gar nicht“=1, „stimmt wenig“=2, „stimmt teils-teils“=3, „stimmt ziemlich“=4, „stimmt völlig“=5). Anschließend werden die Rohwertsummen mit einer Normwerttabelle abgeglichen und in Prozenträge (PR) überführt. Die Generierung der Normwerte erfolgt aus der Gesamtstichprobe ($N=976$). Für die Berechnung des Prozentrangs eines Rohwerts X werden dazu die kumulierten Häufigkeiten der Rangplätze der Rohwerte $\text{cum } f_x$ mit der zugehörigen Häufigkeit der Personen ermittelt. Die Normtabellen werden mit folgender Formel generiert (Lienert & Raatz, 1994):

$$PR_x = 100 * \frac{\text{cum } f_x}{N}$$

In Anhang A9 finden sich beispielhaft die Normwerttabellen für weibliche und männliche Befragte. Aus diesen können die Prozenträge zu den ermittelten Rohwerten abgelesen werden. Analog können auf der Basis der vorliegenden Stichprobe Normtabellen für verschiedene Altersgruppen, Branchen sowie für Führungskräfte generiert werden. Eine exemplarische Auswertung der Testergebnisse einer fiktiven weiblichen Person anhand der Normtabelle zeigt Tabelle 6.2.

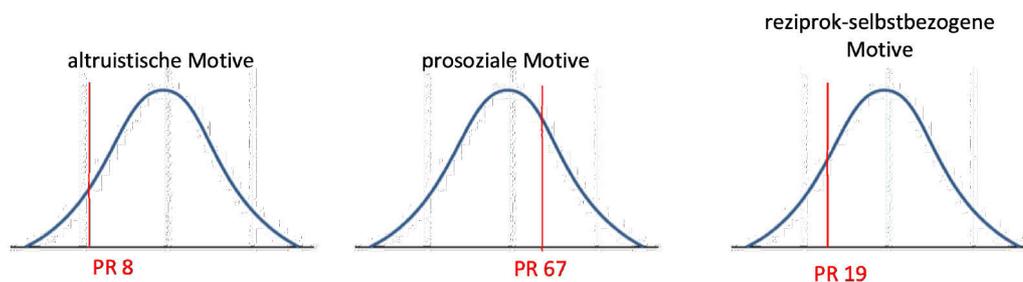
Tabelle 6.2 Beispielhafte Ermittlung der Prozentränge einer fiktiven weiblichen Person
Quelle: eigene Darstellung

altruistisch motiviert		prosozial motiviert		reziprok- selbstorientiert	
Item	Rohwerte	Item	Rohwerte	Item	Rohwerte
A1	2	P1	3	R1	2
A2	3	P2	5	R2	1
A3	2	P3	4	R3	2
		P4	5	R4	3
		P5	4	R5	2
Rohwertsumme			7		21
Prozentrang (PR)			8		67
					19

Anmerkung. Streubreite der Rohwerte für *altruistische* Motive liegt zwischen 3 bis 15, *prosoziale* und *reziprok-selbstorientierte* Motive zwischen 5 bis 25. Hohe Prozentränge stellen eine stärkere Ausprägung, niedrige Prozentränge eine geringe Ausprägung der jeweiligen Dimension im Vergleich zur Bezugspopulation dar.

Die Überführung in Prozentränge (PR) erlaubt in erster Linie Aussagen über interindividuelle Unterschiede zwischen Testpersonen hinsichtlich der verschiedenen Dimensionen. Im Vergleich zur Bezugspopulation ist in obigem Fall das *altruistische* Motiv mit einem $PR=8$ unterdurchschnittlich, das *prosoziale* Motiv mit $PR=67$ im oberen Durchschnitt und das *reziprok-altruistische* Motiv mit $PR=19$ unterdurchschnittlich stark ausgeprägt. Abbildung 6.7 veranschaulicht die Prozentränge dieser fiktiven Person grafisch.

Abbildung 6.7 Darstellung der Prozentränge der Ausprägung *altruistischer*, *prosozialer* und *reziprok-selbstbezogener* Motive in der Normalverteilung der fiktiven weiblichen Person
Quelle: eigene Abbildung



Durch die Umrechnung der Rohwerte in Prozentränge können die Ergebnisse nicht nur interindividuell, sondern auch intraindividuell interpretiert werden, da sie unmittelbar miteinander vergleichbar sind. Im obigen Beispiel zeigt die Person eine deutlich stärkere Ausprägung des *prosozialen* Motivs im Vergleich zu den *altruistischen* und *reziprok-selbstbezogenen* Motiven, die eher gering ausgeprägt sind. Diese Interpretation ist für den in psychologischen Testverfahren ungeübten Anwender weniger eingängig als eine Typendarstellung, weshalb vor allem für den intraindividuellen Vergleich die Ergänzung des Fragebogens durch mehrdimensionale Forced-Choice-Items für eine zukünftige Weiterentwicklung des Fragebogens weiterhin ein Mehrwert gesehen wird.

6.1.2.2 Beurteilung der Gütekriterien

Das Testverfahren zur Messung der Motive kollegialen Helfens weist gute psychometrische Eigenschaften auf. Als schriftlich durchzuführendes Testverfahren (Pen and Paper oder computergestützt) mit einer festen Auswertungsvorschrift und vorliegenden Normtabellen sind eine vollständige Durchführungs- und Auswertungsobjektivität sichergestellt. Die Skalenreliabilität ist mit Cronbachs Alpha zwischen .77 und .85 als ausreichend bis gut einzuschätzen.

Die Retest-Reliabilitäten der Skalen, welche zwischen $r_{tt}=.52$ und $r_{tt}=.61$ liegen, müssen hingegen kritisch betrachtet werden. Diese eher niedrigen Reliabilitäten lassen sich zumindest teilweise durch den für Retest-Analysen verhältnismäßig langen Zeitraum von durchschnittlich drei Monaten zwischen der ersten und zweiten Testung erklären. Dieser wurde bewusst gewählt, um neben der Stabilität des Tests eine Aussage über die mittelfristige Stabilität der zu messenden Merkmale treffen zu können. Das hat jedoch den Nachteil, dass unsystematische Veränderungen der wahren Werte der Testpersonen über einen mittelfristigen Zeitraum zu mäßigen Retest-Reliabilitäten führen können (Schermelleh-Engel & Werner, 2007). So ist denkbar, dass zwischen den Messzeiträumen die tatsächlichen Merkmalsausprägungen („traits“) von momentanen Zuständen („states“) beeinflusst werden und damit Schwankungen unterliegen. Für eine eindeutige Absicherung empfiehlt sich daher die Durchführung einer weiteren Studie, in welcher die Retest-Koeffizienten eines kurzen Retest-Intervalls von ca. zwei Wochen mit dem eines langen Retest-Intervalls von mehreren Monaten verglichen werden, um eine Aussage über die Stabilität der Messergebnisse unabhängig von einer möglichen Merkmalsfluktuation treffen zu können (Lienert & Raatz, 1994). Ein alternativer Ansatz, in welchem die Motivprofile als Vektorkombination aufgefasst werden und eine Analyse der Retest-Reliabilität dieser Vektorkombination durchgeführt wird, stellt von einem methodischen Gesichtspunkt aus eine vielversprechende Möglichkeit der Berechnung der Retest-Reliabilität dar, welche dem Charakter der Pluralität der Motive Rechnung trägt. Dieser Ansatz wird jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht weiterverfolgt, da es sich hierbei um keine in der klassischen Testtheorie etablierte Methode handelt und dafür zunächst ein geeigneter methodischer Ansatz identifiziert oder entwickelt werden muss.

Die Validität des Fragebogens der Motive kollegialen Helfens wurde sowohl hinsichtlich der Konstruktvalidität als auch der Kriteriumsvalidität untersucht. In Bezug auf die erste Validitätsart, die Konstruktvalidität, wurden insbesondere die Struktur der Motivdimensionen faktorenanalytisch getestet (faktorielle Validität) sowie Beziehungen zu anderen Persönlichkeitsmaßen (konvergente und diskriminante Validität) untersucht.

Die Ergebnisse der faktoriellen Validierung führten zu einer Revision der theoretisch angenommenen Motivstruktur. Wie bereits in Abschnitt 6.1.1 geschildert, ließ sich empirisch die Differenzierung der *egoistischen* und *reziproken* Motive nicht begründen. Da sich dieses Ergebnis gut theoretisch nachvollziehen lässt, wurden die *egoistische* und *reziproke* Dimension zu der gemeinsamen *reziprok-selbstorientierten* Dimension zusammengefasst und die ursprünglich geplante Validierungsstrategie entsprechend angepasst. Die Ergebnisse der konvergenten und diskriminanten Validität hinsichtlich der Konstrukte *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung*

(De Dreu, 2006; De Dreu und Nauta, 2009) sowie der *sozialen Wertorientierung* (Messick & McClintock, 1968) zeigten sich ausnahmslos hypothesenkonform. Damit kann die Annahme der dreidimensionalen Struktur der Motive kollegialen Helfens so lange als gültig betrachtet werden, bis sie in zukünftigen Studien falsifiziert wird (Hartig et al., 2007).

Wie weiter oben berichtet, zeigen sich die empirischen Zusammenhänge zwischen den Motiven kollegialen Helfens und den Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften sowie dem *Macht-* und *Anschlussmotiv* ebenfalls hypothesenkonform. Zusammenfassend weist der Fragebogen eine hohe konvergente und diskriminante Validität auf. Er gibt Aufschluss über die Positionierung der Motive kollegialen Helfens in Bezug auf relevante Persönlichkeitskonstrukte und allgemeine Motive.

Die zweite Art der Validität, die Kriteriumsvalidität, liefert Informationen hinsichtlich der Vorhersage spezifischer Ergebnisse. Hierbei wurde insbesondere die Vorhersagekraft der *altruistischen* Motivdimension auf das Burnout-Risiko sowie der Einfluss der *altruistischen*, *prosozialen* und *reziprok-selbstbezogenen* Motivdimensionen auf Kognitionen und Verhaltensentscheidungen in sozialen Dilemma-Situationen untersucht.

In Bezug auf das Burnout-Risiko stärken die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung die Hypothese, dass eine hohe Ausprägung des *altruistischen* Motivs einen Risikofaktor für die Zuordnung zum Burnout-Risikomuster darstellt, während das *prosoziale* Motiv eher protektiv zu wirken scheint. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der hohen korrelativen Zusammenhänge zwischen dem *altruistischen* und *prosozialen* Motiv als besonders bedeutsam hervorzuheben, da es die Ergebnisse der Konstruktvalidierung ergänzt: *Altruistische* und *prosoziale* Motive unterscheiden sich nicht nur strukturell in ihren Zusammenhängen mit relevanten Persönlichkeits- und Motivkonstrukten, sondern auch in ihren unterschiedlichen Zuordnungswahrscheinlichkeiten mit burnout-relevanten Faktoren. Daraus ergeben sich eine Reihe von Implikationen für die Unternehmenspraxis, die im nächsten Abschnitt diskutiert werden.

Die Untersuchungen zum Einfluss der Motivdimensionen auf Kognitionen und Verhaltensentscheidungen in sozialen Dilemma-Situationen gelangten zu einem weniger eindeutigen Ergebnis. Zum einen leisten die Motivdimensionen keinen Beitrag zur Vorhersage, ob die Teilnehmer die Dilemmasituation der Spielsimulation „Win as much as you can“ als Positivsummenspiel oder als Negativsummenspiel interpretieren. Auch ob der Fokus der Gewinnmaximierung eher auf dem eigenen Gewinn oder dem der Gruppe lag, konnte durch die Motive nicht vorhergesagt werden. Von diagnostischem Interesse war lediglich das Ergebnis, dass eine hohe Ausprägung *prosozialer* Motive einen Prädiktor für „Friedensangebote“ darstellt. Ein „Friedensangebot“ zeichnet sich dadurch aus, unkooperatives Verhalten zu verzeihen und sich trotz eigenen Schadens weiterhin kooperativ zu verhalten.

Es sprechen einige Gründe dafür, dass die Simulationssituation oder die Rahmenbedingungen der Simulation die Kognitionen und das Verhalten der Versuchsteilnehmer stärker beeinflussen haben als die untersuchten Motive. So haben im Mittel die Teilnehmer insgesamt stärker zugestimmt, den Gewinn der Gruppe maximieren zu wollen, als den eigenen Gewinn. Gleichzeitig haben sie jedoch im Mittel angegeben, die Simulationssituation „Win as much

as you can“ stärker als Nullsummenspiel (im Vergleich zum Positivsummenspiel) einzuschätzen. Obwohl den Teilnehmern die potenziell kooperative Natur des Simulationsspiels weniger salient war, priorisierten sie nach eigener Angabe den Gruppengewinn stärker als ihren eigenen Gewinn. Tatsächlich war mehr als die Hälfte der getroffenen Entscheidungen kooperativer Natur. Nur etwa ein Fünftel der Entscheidungen entsprach einer „Tit for Tat“-Strategie, als kompetitiv konnten sogar nur etwas mehr als ein Zehntel eingestuft werden. Insofern ergab sich insgesamt wenig Variation in den Reaktionen der Personen.

Auch wenn die Versuchssituation möglichst neutral und mit möglichst wenigen Einflüssen gestaltet war, ist es möglich, dass die Durchführung im Hochschulkontext und die Anwesenheit der Versuchsleiterin, die an der Hochschule auch in ihrer Rolle als Dozentin bekannt ist, dazu geführt hat, dass ein kontextuelles Framing für kooperatives Verhalten stattgefunden hat. Bogaert et al. (2008) machten bereits darauf aufmerksam, dass die prädiktive Validität von Fragebogenergebnissen der sozialen Wertorientierung verloren geht, wenn die soziale Umgebung starke kontextuelle Informationen enthält. So kooperieren beispielsweise auch Individualisten in sozialen Dilemma-Situationen, wenn sie dem Kontext entnehmen, dass sie von kooperativem Verhalten stärker profitieren (Van Dijk et al., 2004). Auch Balliet et al. (2009) stellen heraus, dass der prädiktive Effekt von untersuchten Persönlichkeitskonstrukten wie der sozialen Wertorientierung in bezahlten Studien kleiner ausfällt, als wenn diese unbezahlt sind. Die Bezahlung kann die Erwartung der Teilnehmer über das von ihnen gewünschte Verhalten beeinflussen, beispielsweise indem in strategisch wahrgenommenen Spielsimulationen kooperatives Verhalten als weniger sozial erwünscht interpretiert und entsprechend weniger gezeigt wird. Zukünftige Studien sollten der Empfehlung von Epstein (1980) folgen und als Kriterium eher ein Aggregat von thematisch verwandten Verhaltensweisen über einen längeren Zeitraum und über verschiedene Situationen hinweg verwenden. Zusammengefasst scheinen die Motive kollegialen Helfens nicht geeignet, ein spezifisches Verhalten in einer streng kontrollierten Situation vorherzusagen (vgl. auch Organ, 1994).

6.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis

Vor dem Hintergrund moderner Managementpraktiken wie selbstorganisierten Arbeitsteams, dezentraler Entscheidungsprozesse und Empowerment erfüllt kollegiale Hilfe als eine Form des interpersonal orientierten OCBs (OCBI) eine wichtige Funktion in der Sicherstellung der zwischenmenschlichen Reaktionsfähigkeit im Unternehmen (Settoon & Mossholder, 2002). Neben vielen gewünschten Effekten werden mit kollegialer Hilfe jedoch auch eine Reihe dysfunktionaler Folgen verbunden. Entsprechend stellt die Steuerung dieses Verhaltens eine herausfordernde Gestaltungsaufgabe in der Unternehmenspraxis dar. Die vorliegende Arbeit erlaubt die Ableitung einer Reihe von Ansatzpunkten für Interventionsmaßnahmen zur Förderung kollegialen Helfens und fokussiert dabei auf Gestaltungsempfehlungen, die die Motive dieses Verhaltens betreffen.

6.2.1 Personalauswahl und -entwicklung

Die gezielte Auswahl von Mitarbeitern, die kollegiales Helfen wertschätzen, kann kollegiales Helfen in Organisationen fördern (Bolino & Turnley, 2005; Takeuchi et al., 2015).

In Abhängigkeit des Anforderungsprofils der jeweilig zu besetzenden Position können prosoziale Motive kollegialen Helfens als ein Auswahlkriterium definiert werden und im Zuge des Selektionsprozesses gezielt die Auswahl von Mitarbeitern mit prosozialen Motiven erfolgen. Die Anforderungen an die testtheoretischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität der zu verwendenden Messinstrumente werden im Rahmen einer psychologisch fundierten Personalauswahl in der DIN 33430 reguliert (Westhoff et al., 2004). Die vorliegende Arbeit liefert nicht nur eine fundierte theoretische Grundlage der Motive kollegialen Helfens, sondern stellt ein Testinstrument zur Verfügung, welches den DIN-Kriterien der eignungspsychologischen Personaldiagnostik entspricht. Der aus 13 Fragen bestehende Fragebogen ermöglicht ökonomisch die Erfassung der expliziten Motive kollegialer Hilfe und liefert eine Entscheidungshilfe im Auswahlprozess.

Ein weiteres wichtiges Anwendungsfeld liegt im Bereich der individuumszentrierten Persönlichkeits- und Personalentwicklung. Kollegiales Helfen ist ein gewünschtes Verhalten, welches mit vielen positiven Konsequenzen assoziiert ist – jedoch auch dysfunktionale Effekte wie persönliche Verausgabung oder Vernachlässigung eigener Arbeitsaufgaben mit sich bringen kann. Insbesondere diese unerwünschten Wirkungen können Anlass oder Thema berufsbezogener individueller Interventionen sein. Die Themenschwerpunkte der Beratungsanlässe können dabei sehr unterschiedlich gelagert sein: Frustrationserleben und fehlende Wertschätzung des eigenen Engagements, fehlende gegenseitige Unterstützung, intrapsychische Konflikte zwischen Eigen- und Fremdinteressen – um nur einige prototypische Beispiele zu nennen.

Die Durchführung eines Testverfahrens zur psychologischen Diagnostik bietet eine geeignete Ausgangsbasis für eine differenzierte Auseinandersetzung mit der eigenen Motivstruktur. Im Rahmen eines individuellen Coachings kann dies in der Phase der Situationsanalyse die Selbstreflexion der Gründe des eigenen Hilfeverhaltens anregen. Darauf aufbauend kann ein Verständnis dafür entwickelt werden, dass Motive bestimmte Bedürfnisse erfüllen und mit unterschiedlichen Wirkungen assoziiert sind. So können die Selbstwahrnehmung gestärkt und für das eigene Motivprofil passende individuelle Entwicklungsziele erarbeitet werden. Ein Motivprofil, welches beispielsweise durch starke Ausprägungen altruistischer Motive und geringe Ausprägungen in prosozialen und reziprok-selbstorientierten Motiven gekennzeichnet ist, kann ein Risiko erhöhter Verausgabungsbereitschaft und daraus resultierendem Burnout mit sich bringen (Lanaj et al., 2016). Lanaj et al. (2016) begründen dies so, dass diese Mitarbeiter besondere Mühe investieren würden, um möglichst einen qualitativ wertvollen Beitrag zu leisten, und für persönliche Belohnungen, wie positives Feedback, weniger empfänglich zu sein scheinen. Das Ziel eines Coachings besteht dann in der Stärkung der Selbstmanagementfähigkeiten, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, seine Motive stärker zu hinterfragen und eine höhere Verhaltensflexibilität zu entwickeln. Diese kann darin bestehen, bei der Unterstützung der Kollegen stärker auf die Wahrung eigener Interessen zu achten oder situationsbezogen auch ein Hilfesuch abzulehnen, wenn dieses die eigenen Ressourcen überproportional beansprucht.

Im Gegensatz dazu birgt ein Motivprofil, welches durch starke Ausprägungen in *reziprok-selbstorientierten* Motiven und geringe Ausprägungen in *altruistischen* und *prosozialen* Motiven

charakterisiert ist, ein potenzielles Risiko in der Zusammenarbeit mit anderen. Werden die eigenen Akte kollegialer Hilfe in erster Linie danach bewertet, inwieweit sie der Erfüllung eigener Interessen dienen, kann dies zu Unzufriedenheit und zukünftig verringertem Engagement führen. Hier kann ein Coaching dabei unterstützen, ein Mindset zu entwickeln, welches durch eine Erweiterung der Betrachtungsperspektive die unmittelbar reziproke Sichtweise überwindet und die Wahrnehmung auch auf indirekte eigene Vorteile sowie mittel- und langfristige Benefits lenkt. Ergänzend kann zur Selbstreflexion auch die Einschätzung durch relevante Bezugspersonen wie Kollegen, Schnittstellenpartner oder Führungskräfte erfasst und als Feedbackkomponente einbezogen werden. Dazu kann das bestehende Messinstrument für die Erhebung der Fremdwahrnehmung aufwandsarm angepasst werden.

Zudem sind Motive nicht statisch, sondern können trainiert werden, wie Miron und McClelland (1979) am Beispiel der Steigerung der Leistungsmotivation gezeigt haben. So könnte das Ziel eines Coachings darin bestehen, *prosoziale* Motive zu steigern und *altruistische* und *reziprok-selbstbezogene* Motive zu senken. Inwieweit dies möglich ist, sollte in zukünftigen Interventionsstudien untersucht werden.

6.2.2 Führung

In welchem Maße kollegiale Hilfe in einem konkreten Arbeitskontext ein wünschens- und förderungswertes Verhalten darstellt, kann von den jeweiligen Arbeitserfordernissen, sozialen Gesichtspunkten und anderen Rahmenbedingungen abhängen. Führungskräfte können sowohl indirekt durch entsprechende Maßnahmen der Arbeitsgestaltung als auch direkt durch ihr Führungsverhalten Einfluss auf das kollegiale Unterstützungsverhalten nehmen.

So betont Grant (2007) in seinen Überlegungen zur beziehungsorientierten Arbeitsgestaltung, dass die eigene Arbeit dann als wichtig und bedeutungsvoll erlebt wird, wenn zwischenmenschliche Beziehungen im Arbeitskontext die Möglichkeit bieten, einen positiven Einfluss auf andere Menschen auszuüben. Nach Grant (2007) strukturieren Arbeitsplätze die Art und den Inhalt der Beziehungen von Mitarbeitern, indem sie Rahmenbedingungen der Interaktion, Kooperation und Zusammenarbeit festlegen. Um kollegiale Hilfe zu fördern, besteht die Herausforderung für Führungskräfte darin, geeignete Ansatzpunkte für die Gestaltung beziehungsförderlicher Arbeitsbedingungen zu identifizieren.

Die Führungskraft kann kollegiales Helfen durch Vorbildverhalten, ein klares Erwartungsmanagement und entsprechende Belohnung dieses Verhaltens fördern. Auch die Schaffung eines Klimas prozeduraler Gerechtigkeit erhöht unabhängig von individuellen Dispositionen der Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit kollegialer Hilfe (Kim et al., 2013). Im Gegensatz dazu führen das Setzen schwieriger, spezifischer Ziele und an bestimmte Leistungsaspekte und Zielerreichung geknüpfte Belohnungen zwar zu den besten Leistungsergebnissen, bergen jedoch das Potenzial, kollegiales Helfen eher zu verhindern (Wright et al., 1993). Dies kann zwar individuell herausragende Leistungen hervorbringen, jedoch auch den Arbeitsfortschritt anderer Teammitglieder beeinträchtigen, wenn diese die für die Ausübung ihrer Tätigkeit notwendige Unterstützung ihrer Kollegen nicht erhalten.

Die Bedeutung geeigneter Belohnungssysteme zur Förderung kooperativen Verhaltens betonen auch Lanwehr et al. (2017). Die Komplexität vieler Produkte und Dienstleistungen mache eine disziplinenübergreifende Kooperation zu einer immer stärkeren Notwendigkeit, so dass eine systematische Betonung und Belohnung von Kooperation und Austausch dazu beitrage, Potenziale in der Zusammenarbeit zu heben und bessere Ergebnisse zu erzielen. Lanwehr et al. (2017) sehen in der Sichtbarmachung und Belohnung kooperativen Verhaltens zudem einen strategischen Ansatzpunkt, um Mut und unternehmerisches Handeln zu fördern und eine gesunde Fehlerkultur im Unternehmen zu etablieren. Dies erreiche man dadurch, dass Führungskräfte das gewünschte kooperative Verhalten belohnen und den Fokus weniger darauf legen, ob sich das Ergebnis der Zusammenarbeit letztlich als Erfolg oder Misserfolg herausstellt. Über diese allgemeinen Einflussmöglichkeiten hinaus bietet die Berücksichtigung der Motive der Mitarbeiter für die Führungskraft konkrete Ansatzpunkte des Mentorings und der individuellen Motivierung. Das Modell der Motive kollegialen Helfens erklärt interindividuelle Unterschiede in den Beweggründen kollegialer Hilfe und kann die Führungskraft anregen, ein entsprechend auf die individuellen Bedürfnisse adaptiertes Führungsverhalten zu zeigen.

So kann es für eine Führungskraft im Rahmen der Fürsorgepflicht hilfreich sein, Mitarbeiter mit stark ausgeprägten *altruistischen* Motiven zu identifizieren, um dem damit verbundenen Burnout-Risiko vorzubeugen. Die Führungskraft kann auf Risiken einer möglichen Verausgabung oder Vernachlässigung eigener Arbeitsaufgaben aufmerksam machen und dazu ermutigen, Hilfe situativ anzupassen. Im weitesten Sinne handelt es sich dabei um eine gesundheitsförderliches Führungsverhalten: Zum einen wird der Mitarbeiter zur Reduktion potenzieller Stressoren ermutigt, zum anderen stellt diese Unterstützung durch den Vorgesetzten eine Ressource dar.

Des Weiteren lassen sich Handlungsempfehlungen für Führungskräfte für die Motivierung von Mitarbeitern ableiten. Während Mitarbeiter mit *prosozialen* Motiven grundsätzlich mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Hilfeverhalten zeigen (Takeuchi et al., 2015), kann die Herausforderung für eine Führungskraft darin bestehen, auch Mitarbeiter mit starken Ausprägungen in *reziprok-selbstorientierten* Motiven zu kollegialem Helfen zu motivieren. Nach dem funktionalen Ansatz lösen Motive ein Hilfeverhalten wahrscheinlicher dann aus, wenn dieses dazu dient, individuelle Bedürfnisse zu befriedigen (Grant & Mayer, 2009). Um Mitarbeiter mit starken *reziprok-selbstorientierten* Motiven zu kollegialer Unterstützung zu motivieren, muss effektives Führungsverhalten den potenziellen Nutzen für den Hilfeleistenden herausstellen. So kann die Führungskraft beispielsweise deutlich machen, dass kollegiales Helfen nicht nur hilfreich für die Empfänger ist, sondern auch für den Hilfeleistenden eine Reihe positiver Effekte bewirken kann wie die Erweiterung eigener Kompetenzen, den Aufbau einer positiven Reputation oder die Basis für zukünftige Unterstützung durch Kollegen. Nicht zuletzt kann der Vorgesetzte auch betonen, in welchem Ausmaß er dieses Verhalten als Teil der aufgabenbezogenen Rolle versteht und inwieweit dieses bei Leistungsbeurteilungen berücksichtigt wird.

Allgemein ist es aus motivationspsychologischer Perspektive förderlich, Akte kollegialen Helfens möglichst auf vielfältige Arten zu „framen“, damit sich Mitarbeiter mit unterschiedlichen Motivkonstellationen angesprochen fühlen.

Indem Führungskräfte die vielfältigen Auswirkungen des Hilfeverhaltens herausstellen, werden unterschiedliche Motive angesprochen. Ein auf individuelle Motive adaptiertes Führungsverhalten kann einen allgemeinen Beitrag dazu leisten, dass Mitarbeiter aus unterschiedlichen Motiven den Wert erkennen, sich in kollegialem Hilfeverhalten zu engagieren, und dieses Verhalten dadurch verstärken. Zudem ist denkbar, dass unterschiedliche Motive mit einer Präferenz für verschiedene Arten von Hilfsaktivitäten assoziiert sind, wie eine von Romer et al. (1986) zitierte Studie von Gergen et al. (1972) vermuten lässt.

Insgesamt bietet das Modell pluralistischer Motive kollegialen Helfens die Grundlage für eine differenzierte Ansprache verschiedener Beschäftigtengruppen und leistet damit einen Beitrag für die von Stein (2010) formulierte angestrebte Professionalisierung im Management.

6.2.3 Teamdesign und -entwicklung

Das Ziel eines effektiven Teamdesigns besteht darin, die Voraussetzungen für eine möglichst gute Zusammenarbeit der Teammitglieder zu schaffen. Neben der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsteilung spielen bei der Zusammensetzung von Teams auch grundsätzliche Überlegungen zur Diversität der Teammitglieder hinsichtlich demografischer Merkmale, Erfahrungshintergrund, Wertesystem, Persönlichkeit und sozialem Status eine Rolle (Ladwig, 2003). Inwieweit hinsichtlich dieser Merkmale eher Homogenität oder Heterogenität innerhalb der Arbeitsgruppe angestrebt werden sollte, hänge nach Ladwig (2003) zum einen von der Arbeitsaufgabe und zum anderen vom Beurteilungskriterium ab. Die Gruppenleistung kann vor allem in Arbeitsgruppen, die durch hohe Interdependenz der Arbeitsaufgaben, Interdisziplinarität, unterschiedliches Wissen und Fähigkeiten der Teammitglieder gekennzeichnet sind, von kollegialer Unterstützung abhängen. Da Individuen mit stark ausgeprägten interpersonalen Motiven wahrscheinlicher kollegiales Helfen zeigen (Kim et al., 2013), kann neben fachlichen Gesichtspunkten die Motivlage der Teammitglieder als ein weiteres wichtiges Auswahlkriterium bei der Zusammenstellung des Teams einbezogen werden.

Hinsichtlich der Zufriedenheit und Gruppenkohäsion schneiden heterogene Gruppen im Allgemeinen schlechter ab als homogene Gruppen (Jackson, 1996). Der Einfluss von grundlegenden Überzeugungen, Werten oder Normen scheint dabei mit der Zeit sogar zuzunehmen, sodass daraus die Empfehlung abgeleitet werden kann, bei der Teamzusammensetzung eine möglichst hohe Übereinstimmung hinsichtlich der grundlegenden Werte der Teammitglieder anzustreben (Harrison et al., 2002). Eine heterogene Gruppenzusammensetzung in Bezug auf die Motive des gegenseitigen Helfens könne zu Missverständnissen, unausgeglichenem Engagement der Gruppenmitglieder und Konflikten führen. Die Uneinigkeit bezüglich zentraler Werthaltungen kann zu Beziehungskonflikten in Teams beitragen (Hertel & Hüffmeier, 2014). So ist denkbar, dass insbesondere eine Konstellation aus Teammitgliedern mit starken Ausprägungen in *altruistischen* und *prosozialen* Motiven und solchen mit starken *reziprok-selbstorientierten* Motiven das Risiko birgt, dass sich *altruistisch* motivierte Team-

mitglieder verausgaben und Unzufriedenheit entwickeln, da sie ihr Hilfeverhalten stärker an den Bedürfnissen anderer ausrichten. Gleichzeitig ist die Wahrscheinlichkeit geringer, von ihren *reziprok-selbstorientierten* Teamkollegen Unterstützung in gleichem Ausmaß zu erfahren, da diese eher ihre eigenen Bedürfnisse in den Fokus stellen und weniger Augenmerk auf die Hilfebedürfnisse der anderen legen.

In vielen Fällen wird jedoch die gezielte Berücksichtigung der Motive kollegialen Helfens in der Phase des Teamdesigns nicht möglich sein. Dann können die aus einer heterogenen Zusammensetzung resultierenden Probleme in der Zusammenarbeit der Teammitglieder den Anlass für eine Teamintervention bilden. Im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen sollte ein gemeinsames Verständnis der wichtigen Funktionen kollegialen Helfens hinsichtlich Teamklima, Arbeitsmoral und Kohäsion erarbeitet werden (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Darauf aufbauend kann ein theoretischer Input zu den Grundlagen interindividuell unterschiedlicher Motive kollegialen Helfens erfolgen, für welche die vorliegende Arbeit die entscheidenden Grundlagen liefert. Basierend auf einer psychologischen Diagnostik mittels des in dieser Arbeit entwickelten und validierten Fragebogens kann dann eine Reflexion der eigenen Motive und eine Sensibilisierung für die unterschiedlichen Motive der Teammitglieder erfolgen. Darauf aufbauend kann eine innerhalb des Teams abgestimmte Erwartungshaltung entwickelt werden und gemeinsam die Festlegung von Verhaltensregeln für den Umgang gegenseitiger Unterstützung erfolgen. Konkrete Vereinbarungen können beispielsweise darin bestehen, dass Teammitglieder mit starker Ausprägung in *altruistischen* Motiven verstärkt darauf achten, Unterstützungsbedarf proaktiv zu signalisieren und bei sich abzeichnender Überlastung das eigene Engagement auch zurückzunehmen. Es kann ein gemeinsames Verständnis dafür geschaffen werden, dass vor allem *altruistisch* motivierte Mitarbeiter schon aus Kapazitätsgründen nicht auf jegliche Hilfeanforderungen eingehen können und dies aus Selbstschutz auch nicht tun sollten. Mitarbeiter mit *reziprok-selbstorientierten* Ausprägungen hingegen können darauf achten, ihre Aufmerksamkeit gezielter auf die Anliegen und Bedürfnisse ihrer Kollegen zu richten. Zusätzlich kann, wie bereits oben ausgeführt, die Führungskraft Einfluss durch ein auf die individuellen Motive der Mitarbeiter adaptiertes Führungsverhalten nehmen und damit den Transfer und die Nachhaltigkeit der Teamentwicklungsmaßnahmen sicherstellen.

6.2.4 Diagnose und Entwicklung der Unternehmenskultur

Motive können als personenbezogene Verhaltensdeterminanten nur in dem Ausmaß verhaltenswirksam werden, wie sie durch situative Anreize angeregt werden (Lewin, 1926). Wenn kollegiale Hilfe für das Funktionieren eines Unternehmens als ein wesentlicher Erfolgsfaktor eingeschätzt wird, sollte dies entsprechend bei der Diagnose und Entwicklung der Unternehmenskultur Berücksichtigung finden.

So bietet nach Kim et al. (2013) ein Unternehmenskontext, welcher organisationalen Lernzielen gegenüber individuellen Leistungszielen eine höhere Bedeutung einräumt, insgesamt geeignetere Voraussetzungen für kollegiales Verhalten. Perlow und Weeks (2002) illustrieren dies kontrastierend anhand der Beschreibung der Organisationskulturen zweier Ingenieurfirmen. In der ersten Firma gilt für kollegiale Hilfe das Prinzip der Gegenseitigkeit: Ausge-

hend von der Auffassung, dass man zukünftig möglicherweise die Hilfe von bestimmten Kollegen benötigt, wird ihnen bereitwillig Hilfe geleistet, wenn diese darum bitten. Zwischen Kollegen werden somit individuelle „Reziprozitätsguthaben“ aufgebaut und die Bereitschaft, Hilfe zu leisten ist dann am höchsten, wenn die Hilfeleistenden sich einen persönlichen Nutzen davon versprechen. In der zweiten Firma hingegen gilt eher das Prinzip allgemeiner Hilfsbereitschaft. Es beruht auf dem grundsätzlichen Verständnis, dass die Kollegen sich bei Bedarf gegenseitig helfen. Experten unterstützen denjenigen, der in ihrem Bereich Hilfe benötigt, und gehen davon aus, dass die anderen Mitarbeiter dies auch tun. So werden Unterstützungsgesuche, wie beispielsweise bei einem schwierigen Problem zu helfen, als eine interessante Lernerfahrung gesehen, bei welchem man gern bereit ist, sich zu beteiligen, weil es die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten fördert. Diese Beispiele kontrastieren die impliziten Grundannahmen unterschiedlicher Kulturen im Verständnis kollegialen Helfens, die zudem auch explizit in den organisationalen Werten und Grundsätzen verankert sein können. McKinsey & Co. betonen beispielsweise in ihren Unternehmenswerten eine Kultur des „Gebens“, in welcher die Mitarbeiter sich gegenseitig helfen und ihr Wissen teilen, ohne dafür etwas im Gegenzug zu erwarten (Jia et al., 2020). Auch die Einführung von Gruppenbelohnungen oder kollektiven Bonusregelungen kann dazu beitragen, prosoziale Motive der Mitarbeiter anzuregen (De Dreu et al., 2000).

Nach Hanson und Borman (2006) kann die Berücksichtigung von Motiven bei der Gestaltung von Interventionsmaßnahmen die Wirksamkeit dieser Maßnahmen erhöhen. Dies kann auch bei der Entwicklung einer kooperationsförderlichen Unternehmenskultur berücksichtigt werden. Im Rahmen einer Organisationsdiagnose kann die Kooperationsneigung auf Team- und Abteilungsebene bestimmt und schließlich auf organisationaler Ebene aggregiert werden. Basierend auf einer fundierten Reflexion der Ist-Kultur kann eine gewünschte Soll-Kultur entwickelt und entsprechende Maßnahmen zur Kulturentwicklung geplant und initiiert werden.

Diese kann entsprechend an die Kooperationsneigung der Organisationsmitglieder angepasst werden. Bestätigt sich beispielsweise die Annahme primär opportunistisch orientierter Organisationsmitglieder (Scholz, 2003), kann beispielsweise in einem ersten Schritt explizit formuliert werden, dass kollegiale Hilfe nicht notwendigerweise durch *altruistische* oder *prosoziale* Motive begründet sein muss (Organ et al., 2006), sondern durchaus auch *reziprokselbstorientierten* Motiven dienen kann und darf. Damit können auch das Erreichen eigener Karriereziele, der Aufbau eigener Expertise oder die Hoffnung darauf, zukünftig selbst Hilfe zu erhalten, organisationsseitig akzeptierte Gründe für kollegiale Hilfeleistungen sein und damit insgesamt die Auftretenswahrscheinlichkeit dieses Verhaltens erhöhen. Die unternehmensseitige Erwartung an das Verhalten der Mitarbeiter bezogen darauf inwieweit und unter welchen Bedingungen kollegiales Helfen im Unternehmen funktional und wünschenswert ist und welche Grenzen gesehen werden, kann ebenso in Unternehmensgrundsätzen und Verhaltenskodizes explizit verankert werden (Sackmann, 2017). Wesentlich sei jedoch, dass diese Erwartungen nicht nur schriftlich fixiert, sondern auch tatsächlich im Arbeitsalltag gelebt werden.

Stein (2014) liefert zudem eine Übersicht weiterer möglicher Instrumente zur Integration, um mögliche Interessensgegensätze zwischen kollektiven Organisationszielen und Individualzielen der Organisationsmitglieder dahingehend abzubauen, dass letztere ihre „*Einzel-egoismen*“ (S. 69) in den Hintergrund stellen und „*unabhängig von persönlichen Präferenzen dieselben Organisationsziele verfolgen*“ (S. 69). In Abhängigkeit der vorherrschenden Führungslogik, der unterschiedlichen Integrationseffektivität der Instrumente, ihrer Umsetzbarkeit und Kompatibilität untereinander, können so Ansatzpunkte für die Organisationsgestaltung abgeleitet werden (Stein, 2014).

Schließlich können Selbstselektionseffekte mittelfristig zu einer höheren Passung der Motivausprägungen der Mitarbeiter und damit zu einer gemeinsamen Basis für eine auf gegenseitiges kollegiales Helfen ausgelegten Unternehmenskultur beitragen.

6.3 Implikationen für die Forschung

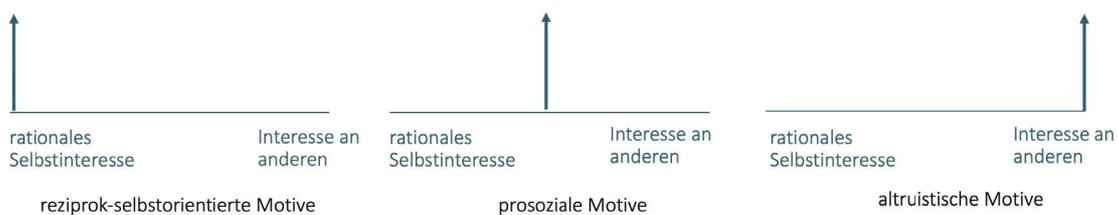
Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Dimensionen der Motive kollegialen Helfens basierend auf den theoretischen Annahmen von Batson (2011), der Theorie des *Eigeninteresses* und *Fremdorientierung* und der *internalisierten Reziprozitätsnorm* abgeleitet und in ein sparsames Modell integriert, welches empirisch überprüft wurde. Basierend auf diesen theoretischen Annahmen wurde nach rationaler Konstruktionsstrategie ein Fragebogen zur individuellen Diagnostik der Motivdimensionen kollegialen Helfens entwickelt, welcher den Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität genügt. Die Arbeit leistet damit einen Beitrag für den Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Dimensionalität der Theorie des Eigeninteresses und Fremdorientierung. Die Existenz eines validierten Messinstruments ermöglicht die Durchführung weiterführender empirischer Studien. Schließlich liefert der im Rahmen der Testentwicklung explorierte Ansatz mit mehrdimensionalen Forced-Choice-Items weitere methodologische Fragestellungen für zukünftige Forschung.

6.3.1 Dimensionalität der Theorie des Eigeninteresses und Fremdorientierung

Das Modell der expliziten Motive kollegialen Helfens greift auf die Grundannahmen der Theorie des Eigeninteresses und der Fremdorientierung (vgl. Kap. 2.4.1.3) zurück. Während *altruistische* Motive reine *Fremdorientierung* und *reziprok-selbstbezogene* Motive reines *Eigeninteresse* widerspiegeln, integrieren *prosoziale* Motive Aspekte des *Eigeninteresses* und der *Fremdorientierung*. Im Rahmen dieser Theorie ist die Debatte noch nicht abschließend entschieden, ob es sich nach dem Verständnis von Meglino und Korsgaard (2004) bei Eigeninteresse und Fremdorientierung um zwei Pole eines eindimensionalen Kontinuums handelt oder der Argumentation von De Dreu (2006) folgend um zwei voneinander unabhängige Dimensionen. Die altruistischen, prosozialen und reziprok-selbstorientierten Motive kollegialen Helfens lassen sich grundsätzlich sowohl in einem eindimensionalen als auch in einem zweidimensionalen Modell verorten. Hinweise für die zugrunde liegende Dimensionalität von Eigeninteresse und Fremdorientierung lassen sich jedoch aus den empirisch beobachtbaren Zusammenhängen zwischen den Motivdimensionen kollegialen Helfens und *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* ziehen.

Dem eindimensionalen Modell liegt die Annahme zugrunde, dass *Selbstinteresse* und *Fremdorientierung* zwei Pole eines Kontinuums darstellen. In diesem Modell werden *reziprok-selbstorientierte* Motive am Pol des rationalen *Eigeninteresses* verortet. *Altruistische* Motive hingegen finden sich auf dem entgegengesetzten Pol der *Fremdorientierung* wieder, da ihnen eine ausschließliche Orientierung an den Interessen anderer zugrunde liegen. *Prosoziale* Motive sind in der Mitte dieser beiden Pole angesiedelt, da sie die Orientierung an eigenen Interessen als auch an denen anderer vereinen. Die Grundgedanken dieser Annahmen veranschaulicht Abbildung 6.8.

Abbildung 6.8 Verortung *altruistischer*, *prosozialer* und *reziprok-selbstorientierter* Motive kollegialen Helfens im eindimensionalen Modell des *Selbstinteresses* und *Fremdorientierung* nach Meglino & Koorsgaard (2004)
Quelle: eigene Abbildung



Demnach sollten *reziprok-selbstorientierte* Motive positive Zusammenhänge zum *Selbstinteresse* und negative Zusammenhänge zur *Fremdorientierung* aufweisen. *Altruistische* Motive hingegen sollten positive Zusammenhänge zur *Fremdorientierung* aufweisen und negative Zusammenhänge zum *Eigeninteresse*. *Prosoziale* Motive sollten positive Zusammenhänge zum *Selbstinteresse* und der *Fremdorientierung* aufweisen. Die unter der Annahme eines eindimensionalen Modells zu erwartenden Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Motive kollegialen Helfens und *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* sind in Tabelle 6.3 dargestellt.

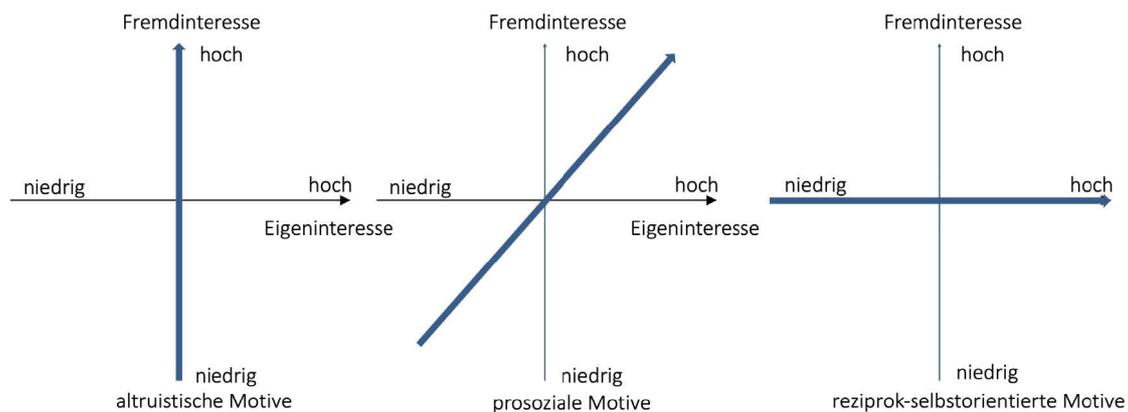
Tabelle 6.3 Erwartete Zusammenhänge zwischen *altruistischen*, *prosozialen* und *reziprok-selbstorientierten* Motiven unter der Annahme, dass es sich bei *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* um zwei Pole einer Dimension handelt (eindimensionales Modell)
Quelle: eigene Darstellung

	altruistische Motive	prosoziale Motive	reziprok-selbstorientierte Motive
Eigeninteresse	-	+	+
Fremdorientierung	+	+	-

Anmerkung: + erwartete positive Zusammenhänge, - erwartete negative Zusammenhänge.

Der Annahme eines zweidimensionalen Modells von *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* im Sinne De Dreus (2006) folgend, sind die *reziprok-selbstorientierten* Motive auf der Dimension des *Eigeninteresses* angesiedelt, *altruistische* Motive spiegeln hingegen ausschließlich *Fremdorientierung* wider. *Prosoziale* Motive liegen auf der Winkelhalbierenden zwischen den Dimensionen des *Eigeninteresses* und der *Fremdorientierung*. Abbildung 6.9 visualisiert diese Ausführungen in idealisierter Darstellung.

Abbildung 6.9 Verortung *altruistischer*, *prosozialer* und *reziprok-selbstorientierter* Motive kollegialen Helfens im zweidimensionalen Modell des *Selbstinteresses* und *Fremdorientierung* nach De Dreu (2006) bei geeigneter Skalierung der Einzeldimensionen
Quelle: eigene Abbildung



Aus der von De Dreu (2006) unterstellten orthogonalen Beziehung zwischen den Dimensionen *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* lassen sich die in Tabelle 6.4 dargestellten erwartenden empirischen Zusammenhänge zu den Motiven kollegialen Helfens ableiten.

Tabelle 6.4 Erwartete Zusammenhänge zwischen *altruistischen, prosozialen* und *reziprok-selbstorientierten* Motiven unter der Annahme, dass es sich bei *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* um zwei unabhängige Dimensionen handelt (zweidimensionales Modell)
Quelle: eigene Darstellung

	altruistische Motive	prosoziale Motive	reziprok- selbstorientierte Motive
Eigeninteresse	kein Zusammenhang	+	+
Fremdorientierung	+	+	kein Zusammenhang

Anmerkung. + bedeutet erwartete positive Zusammenhänge.

Demnach sollten *reziprok-selbstorientierte* Motive einen positiven Zusammenhang zum *Eigeninteresse* und keinen Zusammenhang zur *Fremdorientierung* aufweisen, *altruistische* Motive hingegen einen positiven Zusammenhang zur *Fremdorientierung* und keinen Zusammenhang zum *Eigeninteresse*. Für *prosoziale* Motive werden positive Zusammenhänge sowohl zum *Eigeninteresse* als auch zur *Fremdorientierung* angenommen.

Die im Rahmen der empirischen Studien beobachteten Zusammenhänge zwischen den Motiven kollegialen Helfens und dem *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung* (vgl. Abschnitt 6.1.1) sind in Tabelle 6.5 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 6.5 Empirisch beobachtete Zusammenhänge zwischen *altruistischen, prosozialen* und *reziprok-selbstorientierten* Motiven und dem *Eigeninteresse* und *Fremdorientierung*
Quelle: eigene Darstellung

	altruistische Motive	prosoziale Motive	reziprok- selbstorientierte Motive
Eigeninteresse	-	+	+
		(n. s.)	
Fremdorientierung	+	+	-

Anmerkung. + kennzeichnet empirisch signifikante positive, - empirisch signifikante negative Zusammenhänge, + (n. s.) steht für einen positiven, jedoch nicht signifikanten Zusammenhang.

Vergleicht man die theoretischen Annahmen mit den dargestellten Ergebnissen, stützen die beobachteten Zusammenhangsmuster eher die Annahmen eines eindimensionalen Modells von *Selbstinteresse* und *Fremdorientierung*. Die Ergebnisse liefern damit einen Anhaltspunkt für ein tieferes Verständnis der Dimensionalität des Konstrukts, welches in zukünftigen Studien unter Verwendung entsprechender Modelltests weiter überprüft werden kann.

6.3.2 Zukünftige empirische Forschung

Das Modell der Motive kollegialen Helfens eröffnet die Möglichkeit, die in vielen Studien zugrunde gelegte eindimensionale Betrachtungsweise, die häufig auf der ausschließ-

lichen Betrachtung *prosozialer* Motive liegt, zu überwinden und eine valide, mehrdimensionale Diagnostik aller Motivdimensionen vorzunehmen. Erste empirische Studien (Grant & Mayer, 2009) bestätigen zudem die Bedeutsamkeit der Untersuchung interaktionistischer Effekte prosozialer und Impression-Management-Motive von OCB. Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte psychologische Testverfahren überwindet die Grenzen der „Decomposed Games“ (vgl. Kap. 2.4.1) und macht eine simultane Diagnostik multipler Motive überhaupt erst möglich. Damit sind die Voraussetzungen für die empirische Untersuchung theoretischer Frameworks wie von Bogaert et al. (2008) und Bridoux et al. (2017) geschaffen und die Grundlage für die Untersuchung vielfältiger Fragestellungen für zukünftige Studien gelegt.

6.3.3 *Forced-Choice-Messmethodik*

In der vorliegenden Arbeit wurde neben der Entwicklung eines psychometrischen Fragebogens nach den Prinzipien der Klassischen Testtheorie ein Zugang zur Entwicklung eines Fragebogens basierend auf mehrdimensionalen Forced-Choice-Items (FC-Items) exploriert. Obwohl vor allem in der Eignungsdiagnostik der Verwendung von Forced-Choice-Ansätzen bestimmte Vorteile gegenüber normativen Ansätzen zugesprochen werden (Baron, 1996), ist die Entwicklung von Verfahren, die auf mehrdimensionalen Forced-Choice-Items basieren, ein in der Praxis der psychologischen Testentwicklung selten verfolgter Ansatz. Ein wesentlicher Grund ist sicherlich darin zu sehen, dass das aus den mehrdimensionalen Forced-Choice-Items resultierende ipsative Datenformat die Annahmen der klassischen Testtheorie verletzt und statistische Besonderheiten mit sich bringt (Baron, 1996; Meade, 2004).

Standardwerke der psychologischen Testentwicklung liefern keine etablierte Vorgehensweise für die Bestimmung der Testgütekriterien und Validierung von Fragebögen, die auf mehrdimensionalen FC-Items basieren. Die vorliegende Arbeit baut auf der von Brown und Maydeu-Olivares (2012) geleisteten Pionierarbeit auf und adaptiert die identifizierte Vorgehensweise für die Entwicklung eines eigenen Testverfahrens. Durch die parallele Entwicklung eines Testverfahrens nach den Prinzipien der klassischen Testtheorie sind beide Vorgehensweisen unmittelbar miteinander vergleichbar.

Aus diesem Prozess lassen sich zwei wesentliche Erkenntnisse ableiten. Zum einen ist die methodische und statistische Auswertung ipsativer Daten im Vergleich zu normativen Daten mit einem hohen Aufwand verbunden: Während Prozeduren zur Berechnung der testtheoretischen Kennwerte und Faktorenanalysen zur Überprüfung der faktoriellen Validität normativer Items regelmäßig in statistischer Standardsoftware (SPSS, SAS, STATA, R) durchgeführt werden können, erfordert die Analyse ipsativer Daten mittels TIRT eine Codierung der Forced-Choice-Antworten als binäre Dummy-Variable und für die Prüfung der Testgüte die Verwendung spezieller Software zur Testung von Strukturgleichungsmodellen (Mplus). Diese Prozeduren bringen erhöhte Anforderungen an das statistisch-methodische Know-how des Testentwicklers mit sich und gehören nicht zu dessen Standard-Werkzeugrepertoire, sodass anzunehmen ist, dass auch zukünftig die Entwicklung von Testverfahren basierend auf Forced-Choice-Items eher eine Ausnahme darstellen wird. Aus methodisch-

diagnostischer Perspektive liegt jedoch hierin ein spannendes Forschungsfeld, um Potenziale und Grenzen psychologischer Testverfahren, welche auf Forced-Choice-Items beruhen, besser einschätzen zu können. Die in der vorliegenden Arbeit verwendete Vorgehensweise liefert dabei eine geeignete Blaupause für zukünftige Forschungsansätze.

Zum zweiten liefert die Testentwicklung basierend auf dem mehrdimensionalen Forced-Choice-Format wenig Ansatzpunkte für die Testoptimierung: Während sich im Prozess der Testentwicklung basierend auf der klassischen Testtheorie klare Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen für die Fragebogenoptimierung ableiten lassen, liefert TIRT nur Aussagen über die Modellpassung. Ein entscheidender Erkenntnisgewinn dieser Arbeit hinsichtlich der faktoriellen Struktur der Motivdimensionen kollegialen Helfens ergibt sich aus der testtheoretischen Herangehensweise und wäre basierend auf einem reinen Forced-Choice-Ansatz nicht möglich gewesen.

Vor diesem Hintergrund soll das von Adam Grant (2013b) bereitgestellte „Give and Take Assessment“ noch einmal kritisch beurteilt werden. Der in Kapitel 2.5.3 dargestellte und aus 15 Szenarien bestehende Fragebogen wird explizit als Quiz und nicht als wissenschaftliches Testverfahren ausgewiesen und erhebt insofern keinen Anspruch auf Erfüllung der wissenschaftlichen Gütekriterien. Gleichmaßen stellt er dem Durchführenden nach Bearbeitung aller Fragen eine individuelle Rückmeldung bereit, so dass er für den Laien alle Oberflächenmerkmale eines psychologischen Tests erfüllt und es anzunehmen ist, dass dem Ergebnis eine gewisse Seriosität zugesprochen wird. Der Mehrwert nicht validierter Self-Assessments ist jedoch fraglich, im Zweifelsfall irreführend und geht über eine reine Entertainmentwirkung nicht hinaus. Entsprechend kritischer ist die Verwendung derartig nicht-validierter Messinstrumente im Rahmen empirischer Untersuchungen zu sehen. So verwendeten Utz et al. (2014) das von Grant (2013b) bereitgestellte Assessment zur Messung der Persönlichkeitskonstrukte Geber, Nehmer und Tauscher und zur Prädiktion des Verhaltens in einem Öffentliche-Güter-Spiel und einer strategischen Aufgabe zum Informationsaustausch. Die Ergebnisse werden in der Zeitschrift „Personality and Individual Differences“ veröffentlicht, welche nach Resurchify (2022) durch einen Impact Score von 5.27 und Overall Ranking von 2235 gekennzeichnet ist.

Es muss kritisch hinterfragt werden, warum kein strengeres Augenmerk auf die Qualität verwendeter Testverfahren in wissenschaftlichen Publikationen gelegt wird. Die Verallgemeinerbarkeit und Gültigkeit der Ergebnisse empirischer Studien steht und fällt mit guter wissenschaftlicher Praxis, zu welcher auch die Verwendung validierter Messinstrumente gehört. Dieses Beispiel zeigt das Potenzial für die Kontamination wissenschaftlicher Publikationen, die sich aus der Bereitstellung solcher Fragebögen ergeben können.

6.4 Limitationen

Im Folgenden soll kurz auf die Limitationen der vorliegenden Arbeit eingegangen werden, die sich zum einen aus dem untersuchten Konzept, zum anderen aus der empirischen Herangehensweise ergeben.

Die größte konzeptionelle Einschränkung ergibt sich aus der Fokussierung auf Motive als einer einzelnen antezedenten Bedingung kollegialen Helfens. Wie das Modell der antezedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialen Helfens (vgl. Abbildung 1.1) verdeutlicht, handelt es sich um ein komplexes Wirkungsgefüge, in welchem das tatsächliche Handeln und die Handlungsfolgen nicht nur von Motiven, sondern einer Reihe weiterer personenbezogenen (z. B. Fähigkeit und Wissen) sowie situationsbezogenen (z. B. Gelegenheiten) Faktoren abhängt. Entsprechend bietet die ausschließliche Betrachtung der Motive nur begrenzte Möglichkeiten, Verhalten und dessen Konsequenzen vorherzusagen (Neyer & Asendorpf, 2017). Da es sich beim kollegialen Helfen um ein komplexes Zusammenspiel aus situativen und personalen Faktoren handelt, von denen die expliziten Motive wiederum nur einen Aspekt widerspiegeln, sind die zu erwartenden Effekte, die durch explizite Motive erklärt werden können, entsprechend eher geringer Natur. Die Ergebnisse der Simulationen „Win as much as you can“ zeigen, dass Motive nur bedingt geeignet scheinen, tatsächliches Verhalten und Kognitionen in konkreten Situationen vorherzusagen. Es bleibt die These zu prüfen, inwieweit diese Vorhersage über verschiedene Situationen über längere Zeiträume und bei zahlreichen Gelegenheiten besser gelingt.

Des Weiteren sind in dieser Arbeit ausschließlich explizite, nicht jedoch implizite Motive Gegenstand der Untersuchung. Explizite Motive steuern Verhalten auf der Grundlage des bewussten Selbstkonzepts, welches unter anderem Annahmen über die eigenen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele enthält (Schmalt & Langens, 2009). Sie werden unabhängig von emotionalen Präferenzen gebildet und können daher an die jeweilige Lebenssituation der Person und soziale Erfordernisse flexibler angepasst werden (Kleinbeck, 2006). Implizite Motive hingegen wirken unbewusst und regulieren Verhalten eher auf der Grundlage der Erwartung positiver Emotionen und können daher nur durch indirekte Messverfahren, beispielsweise projektive Tests, erhoben werden (Schmalt & Langens, 2009). Explizite und implizite Motive bilden zwei voneinander unabhängige Motivationssysteme, die miteinander interagieren und entweder arbeitsteilig zusammenwirken oder auch in Konflikt miteinander treten können (Brunstein, 2006).

So kann ein stark ausgeprägtes implizites *Anschlussmotiv* mit einem expliziten *altruistischen* Motiv koalieren: Das *Anschlussmotiv*, welches durch das Bedürfnis geprägt ist, Bekanntschaften zu machen und soziale Bindungen einzugehen, kann durch explizite *altruistische* Motive kollegialen Helfens verhaltenswirksam kanalisiert werden. Kollegen aus uneigennütigen Motiven zu helfen, ist dann nicht nur kongruent mit dem eigenen Selbstbild, sondern auch mit positiven Emotionen verbunden, da durch die Interaktion mit dem Hilfeempfänger das *Anschlussbedürfnis* befriedigt wird.

Im Gegensatz dazu kann ein stark ausgeprägtes implizites *Leistungsmotiv*, also das Bestreben, eigenen hohen Gütemaßstäben zu genügen oder diese zu übertreffen, welches auf ein stark ausgeprägtes explizites *altruistisches* Motiv kollegialen Helfens trifft, zu Inkongruenzen führen. Der Betreffende, der sich dann aus ausschließlich uneigennütigen Gründen in kollegialem Helfen engagiert, fühlt sich unzufrieden, weil ihm weniger Zeit für seine eigene Tätigkeit zur Verfügung steht oder er Mehrarbeit aufwenden muss, um die von ihm angestrebte Qualität seiner Arbeit trotzdem erreichen zu können. Studien deuten darauf hin, dass sich

dauerhafte Diskrepanzen zwischen impliziten und expliziten Motivationstendenzen in verhaltensbezogenen oder emotionalen Problemen, wie beispielsweise Überbeanspruchung oder Erschöpfung von Willensleistungen, manifestieren können (Brunstein et al., 2007). Dies wird auch durch die Annahmen der Ego-Depletion-Theorie gestützt, die besagt, dass die erforderliche willentliche Kontrolle des Handelns, welche den emotionalen Präferenzen entgegensteht, Anstrengungen verursacht und mentale Ressourcen beansprucht (Muraven & Baumeister, 2000).

Eine weitere Einschränkung bezieht sich auf die Stichprobenziehung. In der Phase der Testentwicklung wurden die Teilnehmer der Analyse- und Teststichprobe über ein Access-Panel (vgl. Kap. 4.2.1) akquiriert. Damit handelt es sich um eine nicht-probabilistische Stichprobenziehung, welche mit einer eingeschränkten Repräsentativität einhergeht. Zum anderen nehmen Teilnehmer aus Access-Paneln gewöhnlich regelmäßig an wissenschaftlichen Studien und Befragungen teil, sodass eine systematische Stichprobenverzerrung nicht ausgeschlossen werden kann. Dabei ist unbekannt, auf welche Weise und in welchem Ausmaß die Stichprobenszusammensetzung gegenüber der Zielpopulation möglicherweise verzerrt ist. Jedoch sind insbesondere Selbstselektionseffekte denkbar, indem Personen teilnehmen, die besonders motiviert sind und ein besonderes Interesse am Thema haben (Döring & Bortz, 2016c). Diese Verzerrung ist vor allem hinsichtlich der deskriptiven Statistik in Bezug auf die Verteilung der empirischen Personenwerte problematisch, da anzunehmen ist, dass in dieser Stichprobe der Anteil altruistisch motivierter Teilnehmer höher als der in der Gesamtbevölkerung ist. Dafür sprechen Ergebnisse einer Untersuchung von Porst und von Briel (1995), in welcher rund 40 % der Befragten altruistische Gründe als Motive für die Teilnahme an Studien angaben. Um die ausgeführten Einschränkungen zu relativieren, sei darauf hingewiesen, dass eine echte probabilistische Stichprobe aufgrund praktischer und ökonomischer Gründe in der Forschungspraxis sehr selten zum Einsatz kommt (Döring & Bortz, 2016c). Zudem erfolgte die Akquise über ein Access-Panel ausschließlich für die Stichprobengewinnung der ersten Phase der Testkonstruktion. Die Ergebnisse wurden im Anschluss über weitere Datenerhebungen abgesichert, die im Rahmen studentischer Lehrveranstaltungen gewonnen wurden.

Des Weiteren zeigten sich in der explorativen Analyse signifikante Unterschiede hinsichtlich ausgewählter soziodemografischer Merkmale (vgl. Kap. 4.2.4). Zum einen zeigten sich Geschlechterunterschiede hinsichtlich der Ausprägung *reziprok-selbstbezogener* Motive dahingehend, dass Frauen im Mittel niedrigere Werte als Männer erzielen. Weiterhin erreichten Führungskräfte im Mittel höhere Werte als Nicht-Führungskräfte sowohl bezogen auf *prosoziale* als auch *reziprok-selbstbezogene* Motive. Die Analyse der Altersgruppen (unter 35 Jahre, 36-50 Jahre, 51 Jahre und älter) zeigt, dass sich die Altersgruppe der über 51-jährigen durch höhere Ausprägungen hinsichtlich des *prosozialen* Motivs und niedrigere Ausprägungen hinsichtlich des *reziprok-selbstbezogenes* Motivs im Vergleich zu den Altersgruppen bis 50 Jahre auszeichnet.

Inwieweit diese Ergebnisse intergenerationelle Unterschiede oder intraindividuelle Entwicklungsprozesse der Lebensspanne widerspiegeln, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht beantwortet werden. Ergebnisse von Längsschnittstudien, die darauf hindeuten, dass sich die Persönlichkeit mit zunehmendem Alter in Richtung einer höheren Verträglichkeit,

Gewissenhaftigkeit und Stressresilienz entwickelt (Specht et al., 2011), stützen die These, dass es sich bei diesen Unterschieden um altersbezogene Effekte handeln könnte. Das spräche dafür, dass Beschäftigte, die sich in der späteren Phase ihres Berufslebens befinden, stärker *prosozial* und weniger *reziprok-selbstorientiert* in der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen motiviert sein können als jüngere Beschäftigte. Um hierzu abschließende fundierte Aussagen treffen zu können, wären jedoch Längsschnittuntersuchungen zur Entwicklung der Ausprägung der Motive im Verlauf des Arbeitslebens und damit eine wissenschaftliche Begleitung über Jahrzehnte notwendig (Rauvola et al., 2019). Die Attribution der beobachteten Unterschiede auf einen intergenerationellen Wandel bedarf hingegen zunächst der Entwicklung eines entsprechenden Erklärungsmodells. Bestehende sozialwissenschaftliche Debatten zum Wertewandel (Inglehart, 1977; Klages, 1985) können hier einen möglichen Ausgangspunkt für entsprechende Überlegungen bieten. Da dies jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, werden die beobachteten Unterschiede rein beschreibend (und nicht erklärend) behandelt.

Hinsichtlich des entwickelten Messverfahrens gibt es ebenso kritische Punkte. Zum einen handelt es sich bei dem aus 13 Items bestehenden Fragebogen um ein eher kurzes Instrument. Aus ökonomischen Gesichtspunkten stellt dies einen Vorteil für die Durchführung dar. Inhaltlich zielen die Items auf unterschiedliche Facetten der jeweiligen Motivdimensionen ab, dennoch ist bereits aufgrund der geringen Itemanzahl deren Vielfältigkeit begrenzt. Dies ist insofern akzeptabel, dass in die finale Form des Fragebogens nur die inhaltlich validesten Items aus einem umfangreichen, von mehreren Experten generierten Itempool aufgenommen wurden und keine Hinweise für Subdimensionen innerhalb der *altruistischen*, *prosozialen* und *reziprok-selbstorientierten* Motive vorliegen.

Zum anderen weist das Antwortverhalten der befragten Teilnehmer auf den Skalen *altruistische* und *prosoziale* Motive relativ hohe Mittelwerte und eine geringe Varianz auf. Ein gegenteiliger Effekt ist auf der Skala *reziprok-selbstbezogene* Motive zu beobachten. Es handelt sich hierbei weder um extreme Boden- noch Deckeneffekte, jedoch ist auffallend, dass die gesamte Streubreite der Antworten der Befragungsteilnehmer nicht den Bereich möglicher Antwortalternativen abdeckt. Diesen Effekt kann man auf den möglichen Einfluss der sozialen Erwünschtheit, der häufig in Fragebögen zur Selbsteinschätzung positiv oder negativ konnotierter Eigenschaften auftritt, zurückführen. Folgt man der Argumentation Langens (2009), ist dies wenig problematisch, da direkte Verfahren zur Messung expliziter Motive stets „ein Gemisch aus („echten“) aktuellen motivationalen Tendenzen und in Richtung eines positiven Selbstkonzepts verzerrte Selbstrepräsentationstendenzen“ (Langens, 2009, S. 98) erfassen. Die oben geschilderten Selektionseffekte bei der Stichprobenziehung können diesen Einfluss noch verstärken. Nicht zuletzt aufgrund dieser bekannten Problematik wurde ein Erhebungsansatz basierend auf Forced-Choice-Items exploriert, um zu überprüfen, ob dieser geeignet ist, diese Grenzen zu überwinden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war die Konstruktvalidierung des vierdimensionalen Modells der Motive kollegialen Helfens jedoch nicht erfolgreich, sodass die Frage nicht abschließend beantwortet werden kann und zukünftiger Forschung vorbehalten bleibt.

6.5 Zusammenfassende kritische Würdigung und Ausblick

Insgesamt leistet diese Arbeit einen theoretischen und praktischen Beitrag zum Verständnis und zur Messung der Motive kollegialen Helfens. Auf der theoretischen Ebene bietet das pluralistische Modell der Motive kollegialen Helfens einen integrierenden Rahmen für die Vielzahl existierender theoretischer Ansätze. Es basiert auf den Grundlagen der Theorien sozialer Wertorientierung und erweitert diese um den Ansatz der Reziprozität. Damit erweitert es die sich ausschließlich auf *prosoziale* Motive beziehende, simplifizierende Betrachtungsweise. Das pluralistische Modell der Motive kollegialen Helfens überwindet die theoretischen und methodischen Probleme, die mit der *sozialen Wertorientierung* assoziiert sind, da es nicht auf einer Typisierung basiert, sondern die Betrachtung eines komplexen Zusammenspiels *altruistischer, prosozialer* und *reziprok-selbstbezogener* Motive ermöglicht.

Die empirische Forschung zu Motiven von OCB war mangels eines integrierenden Messverfahrens bis dato durch die Verwendung von Skalen geprägt, für welche keine Informationen zu den wissenschaftlichen Gütekriterien vorliegen. Dies stellt zum einen die Validität der Untersuchungsergebnisse in Frage, zum anderen ist damit eine Vergleichbarkeit der Studienergebnisse nicht möglich. Das in der Arbeit entwickelte Messverfahren ermöglicht nun die simultane Erfassung der Motive kollegialen Helfens, ähnlich anderer etablierter Fragebögen zur Erfassung von Motiven und Zielen, wie beispielsweise der Unified Motive Scales (UMS; Schönbrodt & Gerstenberg, 2012) oder dem Fragebogen zur Messung von Lebenszielen (GOALS; Pöhlmann & Brunstein, 1997). Der entwickelte Fragebogen erfüllt die Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität und erfasst die Motivdimensionen kollegialen Helfens ökonomisch durch wenige Items. Er ermöglicht dabei die Differenzierung der altruistischen und prosozialen Motive und reziprok-selbstbezogenen Motive. Er kann nicht nur für empirische Studien, sondern auch für praktische Zwecke der Personalauswahl und -entwicklung nach DIN 33430 zur Anwendung kommen.

Bei den Motiven kollegialen Helfens wird eine sehr enge Persönlichkeitseigenschaft mit sehr engem Verhaltensbezug betrachtet, deren Erfassung vor allem dann sinnvoll ist, wenn es um die Erklärung der Gründe geht, aus denen heraus kollegiales Helfen stattfindet. Derartige Testverfahren haben eine höhere Vorhersagekraft in Bezug auf konkrete Ergebnisse und Konsequenzen dieses Verhaltens im Vergleich zu Testverfahren, welche breitere Persönlichkeitskonstrukte, wie beispielsweise den Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften, erfassen (Hogan & Roberts, 1996).

Die aus der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse über die Struktur der Motive kollegialen Helfens bieten eine valide Ausgangsbasis für zukünftige empirische Untersuchungen der antecedenten Bedingungen und Konsequenzen kollegialen Helfens. Insbesondere die Forschungslage zur Wirkung der Motive im Kontext situativer Faktoren ist insgesamt sehr gering. Erste Studien von Grant und Mayer (2009) sowie Takeuchi et al. (2015) kommen beispielsweise zu widersprüchlichen Ergebnissen, was die Wechselwirkungen prosozialer und selbstorientierter Motive auf interpersonal orientiertes OCB (OCBI) betrifft: Während in individualistischen Kulturen selbstorientierte Motive die Wirkung prosozialer Motive auf OCBI verstärken, scheinen diese in kollektivistischen Kulturen die Beziehung zu schwächen.

Weiterhin ist durch die Arbeit die Grundlage gelegt, eine Vielzahl von Fragestellungen zu möglichen Wechselwirkungs- und Interaktionseffekten der Motive zu untersuchen. Beispielsweise erfordert es, wie Gailliot (2010) treffend formuliert, Anstrengungen, anderen zu helfen, da *prosozialen* Motiven entgegenstehende Tendenzen, wie beispielsweise *reziprok-selbstbezogene* Motive, überwunden werden müssen. Vor diesem Hintergrund ist die simultane Betrachtung aller Motive sinnvoll, um eine Aussage darüber treffen zu können, welches Ausmaß an Anstrengung ein Mitarbeiter für seine kollegiale Hilfe aufbringen muss. Dies kann beispielsweise einen entscheidenden Einfluss auf sein Belastungserleben ausüben. Dies ist nur ein Beispiel für eine Reihe möglicher Fragestellungen zu Interaktionseffekten der Motive.

Eine weiterer wesentlicher Erkenntnisgewinn liegt in der zukünftigen Untersuchung der Anreize, die für die jeweiligen Motive das gewünschte Verhalten auslösen, sowie die Rahmenbedingungen, die einen Einfluss auf die Ausführung des Verhaltens und dessen Konsequenzen haben. Nach Schmalz und Langens (2009) erfordert eine umfassende Erklärung des Verhaltens den Einbezug von Personenfaktoren, Motiven als auch Situationsfaktoren in das Erklärungsmodell.

Ein bislang wenig untersuchtes Forschungsfeld liegt in der Untersuchung der Motivationsdynamik, also dem zeitlichen Verlauf der Aktivierung von Motiven (Neyer & Asendorpf, 2017). So kann zukünftig die Frage verfolgt werden, welche ggf. unterschiedlichen Auswirkungen es hat, wenn die Motivstruktur während eines Akts kollegialer Hilfe befriedigt wird oder dies in mehreren Akten zeitlich nacheinander erfolgt. Denkbar wäre beispielsweise die Prüfung der Hypothese, ob nach vermehrter Befriedigung *altruistischer* Motive als Ausgleich die Befriedigung *reziprok-selbstorientierter* Motive notwendig ist, um die Zufriedenheit des Akteurs aufrechtzuerhalten.

Da die Einschätzung der Motive kollegialer Hilfe einen Einfluss auf die Bewertung des Hilfeverhaltens (Attribution, vgl. Kap. 2.5.4.3) und die Erwartungshaltung bezüglich zukünftigen Hilfeverhaltens hat, bietet die Untersuchung der Akkuratheit dieser Attributionen ein vielversprechendes Forschungsfeld, welches bislang noch wenig bearbeitet wurde (Bolino et al., 2013), jedoch mit Hilfe des entwickelten Fragebogens leicht zu erschließen ist. So stellt Bolino (1999) die These auf, dass diese Motivzuschreibungen einen Einfluss auf das Image eines Mitarbeiters haben und die Beziehung zwischen OCB und einem positiven Image des Mitarbeiters schwächer ist, wenn Außenstehende dieses Verhalten durch Impression Management motiviert interpretieren.

Hinsichtlich der Frage, unter welchen Bedingungen welche Motive welche Art von Hilfeverhalten anregen, ist weitere Forschung notwendig. Gleichzeitig gilt es jedoch auch ein Verständnis für die Rahmenbedingungen zu entwickeln, unter denen Motive einen weniger starken Einfluss auf die Ausübung kollegialer Hilfe haben. Beispielsweise argumentieren Kim et al. (2013) bezugnehmend auf Ausführungen von Johnson et al. (2006) sowie Johnson und Saboe (2011), dass eine Führungskraft durch Sprache und Verhalten das Hilfeverhalten ihrer Mitarbeiter fördern kann – unabhängig von deren individuellen Motiven. Zu untersuchen wäre, inwieweit es möglich ist, die Wirkung der Motive durch ein derartiges direktes Priming situativer Kognitionen in spezifischen Arbeitskontexten zu kompensieren. Diese Erkennt-

nisse liefern ein breiteres Handlungsrepertoire hinsichtlich motivabhängigen und motivunabhängigen Führungsverhaltens. Die Effektivität des Führungsverhaltens kann im Rahmen von Interventionsstudien untersucht werden.

Zu den bereits genannten Themen seien abschließend drei grundsätzliche Richtungen für die weitere Forschung zu Motiven kollegialen Helfens genannt: Zum Ersten kann die Grundlagenforschung fortgeführt und dabei untersucht werden, inwieweit sich *altruistische*, *prosoziale* und *reziprok-selbstbezogene* Motive nicht nur auf kollegiales Helfen im Speziellen, sondern auch auf weitere OCB-Aspekte anwenden lassen. Zum Zweiten ist aufbauend auf der in dieser Arbeit geleisteten Grundlagenforschung die anwendungsbezogene Forschung in realen Unternehmenskontexten angezeigt. Hier ist eine Vielzahl von Fragestellungen auf der individuellen Ebene, für Dyaden, Teams, Führungskräfte und auf der organisationalen Ebene denkbar. Und zum Dritten verspricht vom methodischen Standpunkt aus eine Weiterentwicklung des mehrdimensionalen Forced-Choice-Fragebogens einen weiteren Erkenntnisgewinn. Nachdem die Modellprüfung das ursprünglich angenommene vierdimensionale Modell nicht bestätigen konnte, sollte im nächsten Schritt der auf MFC-Items basierende Fragebogen auf das dreidimensionale Modell *altruistischer*, *prosozialer* und *reziprok-selbstbezogener* Motive angepasst und anhand einer neuen Stichprobe einer erneuten Modellprüfung unterzogen werden.

Ich hoffe mit dieser Arbeit nachvollziehbar dargelegt zu haben, dass kollegiale Hilfe nicht grundsätzlich aus *prosozialen* Motiven geschieht, sondern durchaus dazu dienen kann, *altruistische* oder *reziprok-selbstbezogene* Motive zu befriedigen. Um unerwünschte Konsequenzen im kollegialen Miteinander zu vermeiden, ist es für Mitarbeiter, Führungskräfte und Personalverantwortliche durchaus lohnenswert, sich mit den Gründen für diese Verhaltensweisen zu beschäftigen.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Bd. 2, S. 267–299). Academic Press.
- Adams, R., Cloney, D., Wu, M., Berezner, A., Osses, A., Schwantner, V., & Vista, A. (2023). *ACER ConQuest Manual*. Australian Council for Educational Research.
<https://conquestmanual.acer.org/>
- Adams, R. J., Wilson, M., & Wang, W. (1997). The multidimensional random coefficients multinomial logit model. *Applied Psychological Measurement*, 21(1), 1–23.
<https://doi.org/10.1177/0146621697211001>
- Adloff, F., & Mau, S. (Hrsg.). (2005). *Vom Geben und Nehmen: Zur Soziologie der Reziprozität*. Campus.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247–260. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.247>
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait names: A psycholexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), whole No. 211.
- Anderson, N. (2017). Das Verhältnis zwischen Praxis und Forschung in der Personalauswahl: Weiß die linke Hand, was die rechte tut? In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management*. (S. 1–29). Springer Gabler.
- Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in industrial, work and organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 391–411.
<https://doi.org/10.1348/096317901167451>
- Asendorpf, J. (1996). *Psychologie der Persönlichkeit: Grundlagen*. Springer.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15(5), 327–353. <https://doi.org/10.1002/per.417>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150–166.
<https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2010). *Multiple imputation with Mplus* (Version 2). Statmodels.
- Au, W. T., & Kwon, J. Y. Y. (2004). Measurements and effects of social-value orientation in social dilemmas: A review. In R. Suleiman, D. V. Budescu, I. Fischer, & D. M. Messick (Hrsg.), *Contemporary psychological research on social dilemmas* (S. 71–98). University Press.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, Inc.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (11., überarb. Aufl.). Springer.
- Balliet, D., Parks, C., & Joireman, J. (2009). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A meta-analysis. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12(4), 533–547.
<https://doi.org/10.1177/1368430209105040>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive* (30. anniversary ed.). Harvard University Press.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Wagner, D. T., DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., & Schwind, K. M. (2008). Harmful help: The costs of backing-up behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 529–539. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.529>
- Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 49–56. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00599.x>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee „citizenship“. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Bd. 20, S. 65–122). Academic Press.
- Batson, C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social psychological answer*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Batson, C. D. (1994). Why act for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 603–610. <https://doi.org/10.1177/0146167294205016>
- Batson, C. D. (2011). *Altruism in humans*. Oxford University Press.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107–122. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0202_1
- Baumann, N., Kaschel, R., & Kuhl, J. (2005). Striving for unwanted goals: Stress-dependent discrepancies between explicit and implicit achievement motives reduce subjective well-being and increase psychosomatic symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(5), 781–799. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.5.781>
- Baumeister, R. F. (1989). Motives and costs of self-presentation in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Impression management in the organization* (S. 57–71). Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
- Becker, J. A. H., & Dan O’Hair, H. (2007). Machiavellians’ motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246–267. <https://doi.org/10.1080/00909880701434232>
- Bents, R., & Blank, R. (2003). *Der M.B.T.I.* (4. Aufl.). Claudius.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *The Academy of Management Review*, 32(4), 1078–1095. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585791>
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984. <https://doi.org/10.1177/0149206311407508>
- Berkowitz, L. (1972). Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Bd. 6, S. 63–108). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60025-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60025-8)
- Bern, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*. (Bd. 6, S. 1–62). Academic Press.
- Bierhoff, H.-W. (1990). *Psychologie hilfreichen Verhaltens*. Kohlhammer.
- Bierhoff, H.-W. (2010). *Psychologie prosozialen Verhaltens* (2., vollst. überarb. Aufl.). Kohlhammer.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

- Bogaert, S., Boone, C., & Declerck, C. (2008). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A review and conceptual model. *British Journal of Social Psychology, 47*(3), 453–480. <https://doi.org/10.1348/014466607X244970>
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *The Academy of Management Review, 24*(1), 82–98. <https://doi.org/10.2307/259038>
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals, 10*(1), 1–73. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2016.1153260>
- Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). „Well, I’m tired of tryin’!“ Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 740–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What’s a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 835–855. <https://doi.org/10.1002/job.635>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 14*(2), 229–246. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004>
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 27*(3), 281–297. <https://doi.org/10.1002/job.379>
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior, 24*(2), 181–196. <https://doi.org/10.1002/job.187>
- Borkenau, P., & Ostendorf, F. (2008). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und Mc Crae* (2., neu normierte und vollständig überarbeitete Aufl.). Hogrefe.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Psychology Faculty Publications.* 1111. https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111
- Borman, W. C., & Penner, L. A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In B. W. Roberts & R. Hogan (Hrsg.), *Personality psychology in the workplace* (S. 45–61). American Psychological Association.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1–2), 52–69. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7., vollständig überarb. und erw. Aufl.). Springer.
- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J.-H., & Shin, K.-H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance, 25*(3), 179–200. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.683904>

- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Johnson, A. L., Semmer, N. K., Hendricks, E. A., & Webster, H. A. (2004). Explaining potential antecedents of workplace social support: Reciprocity or attractiveness? *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(4), 339–350. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.4.339>
- Brähler, E., Holling, H., Leutner, D., & Petermann, F. (Hrsg.). (2002). *Brickenkamp-Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests* (3., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Hogrefe.
- Brandstätter, V., & Schuler, H. (2014). Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl., S. 21–54). Huber.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M., & Lozo, L. (2018). *Motivation und Emotion*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56685-5>
- Bridoux, F., Coeurderoy, R., & Durand, R. (2017). Heterogeneous social motives and interactions: The three predictable paths of capability development. *Strategic Management Journal, 38*(9), 1755–1773. <https://doi.org/10.1002/smj.2605>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review, 11*(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>
- Brown, A. (2016). Item response models for forced-choice questionnaires: A common framework. *Psychometrika, 81*(1), 135–160. <https://doi.org/10.1007/s11336-014-9434-9>
- Brown, A. (2020). *Excel macro v.2*. <https://annabrown.name/software>, zuletzt abgerufen am 10.7.2023
- Brown, A., & Maydeu-Olivares, A. (2011). Item response modeling of forced-choice questionnaires. *Educational and Psychological Measurement, 71*(3), 460–502. <https://doi.org/10.1177/0013164410375112>
- Brown, A., & Maydeu-Olivares, A. (2012). Fitting a thurstonian IRT model to forced-choice data using Mplus. *Behavior Research Methods, 44*(4), 1135–1147. <https://doi.org/10.3758/s13428-012-0217-x>
- Brown, A., & Maydeu-Olivares, A. (2013). How IRT can solve problems of ipsative data in forced-choice questionnaires. *Psychological Methods, 18*(1), 36–52. <https://doi.org/10.1037/a0030641>
- Brunstein, J. C. (2003). *Implizite Motive und motivationale Selbstbilder: Zwei Prädiktoren mit unterschiedlichen Gültigkeitsbereichen*. In J. Stiensmeier-Pelster & F. Rheinberg (Hrsg.), *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept* (S. 59–88). Hogrefe.
- Brunstein, J. C. (2006). Implizite und explizite Motive. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. überarb. Aufl., S. 235–253). Springer Medizin Verlag.
- Brunstein, J. C., Maier, G. W., & Dargel, A. (2007). Persönliche Ziele und Lebenspläne: Subjektives Wohlbefinden und proaktive Entwicklung im Lebenslauf. In J. Brandstätter & U. Lindenberger (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne* (S. 270–304). Kohlhammer.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. akt. und erw. Aufl.). Pearson Studium.
- Burke, R. J. (1982). Personality, self-image and informal helping processes in work settings. *Psychological Reports, 50*(3_suppl), 1295–1302. <https://doi.org/10.2466/pr0.1982.50.3c.1295>
- Cardador, M. T., & Wrzesniewski, A. (2015). Better to give and to compete? Prosocial and competitive motives as interactive predictors of citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology, 155*(3), 255–273. <https://doi.org/10.1080/00224545.2014.999019>
- Carlo, G., Okun, M. A., Knight, G. P., & de Guzman, M. R. T. (2005). The interplay of traits and motives on volunteering: Agreeableness, extraversion and prosocial value motivation. *Personality and Individual Differences, 38*(6), 1293–1305. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.08.012>
- Carlson, M., & Miller, N. (1987). Explanation of the relation between negative mood and helping. *Psychological Bulletin, 102*(1), 91–108. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.102.1.91>

- Caspi, A., & Bem, D. J. (1990). Personality continuity and change across the life course. In L. A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of personality: Theory and research* (S. 549–575). Guilford Publications.
- Cattell, R. B. (1944). Psychological measurement: Normative, ipsative, interactive. *Psychological Review*, 51(5), 292–303. <https://doi.org/10.1037/h0057299>
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245–276.
- Chalmers, A. F. (2007). *Wege der Wissenschaft. Einführung in die Wissenschaftstheorie* (6., verbesserte Aufl.). Springer.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chaplin, W. F., John, O. P., & Goldberg, L. R. (1988). Conceptions of states and traits: Dimensional attributes with ideals as prototypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 541–557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.4.541>
- Chen, X.-P., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922>
- Chiu, S.-F., & Tsai, M.-C. (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517–530. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.6.517-530>
- Chou, S. Y., & Stauffer, J. M. (2016). A theoretical classification of helping behavior and helping motives. *Personnel Review*, 45(5), 871–888. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0076>
- Claessens, D. (1972). *Familie und Wertesystem: Eine Studie zur „zweiten, sozio-kulturellen Geburt“ des Menschen und der Belastbarkeit der „Kernfamilie“* (3., überarb. und erw. Aufl.). Duncker & Humblot.
- Clary, E. G., & Orenstein, L. (1991). The amount and effectiveness of help: The Relationship of motives and abilities to helping behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(1), 58–64. <https://doi.org/10.1177/0146167291171009>
- Clary, E. G., & Snyder, M. (1991). A functional analysis of altruism and prosocial behavior: The case of volunteerism. *Review of Personality and Social Psychology*, 12, 119–148.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Closs, S. J. (1996). On the factoring and interpretation of ipsative data. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 41–47. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00598.x>
- Colman, A. M. (2003). Cooperation, psychological game theory, and limitations of rationality in social interaction. *The Behavioral and Brain Sciences*, 26(2), 139–153. <https://doi.org/10.1017/S0140525X03000050>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO)
- Conway, J. M., Rogelberg, S. G., & Pitts, V. E. (2009). Workplace helping: Interactive effects of personality and momentary positive affect. *Human Performance*, 22(4), 321–339. <https://doi.org/10.1080/08959280903120279>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653–665. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)

- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO personality inventory. *Personality and Individual Differences, 12*(9), 887–898. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(91\)90177-D](https://doi.org/10.1016/0191-8869(91)90177-D)
- Costanza, D. P., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2023). Are generations a useful concept? *Acta psychologica, 241*, 104059. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104059>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin, 52*(4), 281–302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Dawes, R., Van de Kragt, A. J. C., & Orbell, J. M. (1990). Cooperation for the benefit of us—Not me, or my conscience. In J. J. Mansbridge (Hrsg.), *Beyond self-interest* (S. 97–110). University of Chicago Press.
- De Cremer, D., & Van Lange, P. A. M. (2001). Why prosocials exhibit greater cooperation than proselves: The roles of social responsibility and reciprocity. *European Journal of Personality, 15*, 5–18.
- De Dreu, C. K. W. (2006). Rational self-interest and other orientation in organizational behavior: A critical appraisal and extension of Meglino and Korsgaard (2004). *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1245–1252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1245>
- De Dreu, C. K. W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior and personal initiative. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 913–926.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*(5), 889–905. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.5.889>
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics, 47*(2), 101–113. <https://doi.org/10.1023/A:1026060419167>
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R. H., & Van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 324–331. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.324>
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41*(1), 417–440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance, 24*(1), 29–40. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90013-8)
- Döring, N., & Bortz, J. (2016a). Wissenschaftstheoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung. In J. Bortz & N. Döring (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humantwissenschaften* (5., vollst. überarb., akt. und erw. Aufl., S. 31–80). Springer.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016b). Datenerhebung. In J. Bortz & N. Döring (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humantwissenschaften* (5., vollst. überarb., akt. und erw. Aufl., S. 321–577). Springer.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016c). Stichprobenziehung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humantwissenschaften* (5. vollst. überarb., akt. und erw. Aufl., S. 291–319). Springer.
- Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Knowledge and skills that facilitate the personal support dimension of citizenship. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1249–1270. <https://doi.org/10.1037/a0012572>

- Ehrhart, M. G., Bliese, P. D., & Thomas, J. L. (2006). Unit-level OCB and unit effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance, 19*(2), 159–173. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1902_4
- Eid, M., Gollwitzer, M., & Schmitt, M. (2013). *Statistik und Forschungsmethoden: Lehrbuch* (3., korr. Aufl.). Beltz.
- Eisenberg, N., Guthrie, I. K., Cumberland, A., Murphy, B. C., Shepard, S. A., Zhou, Q., & Carlo, G. (2002). Prosocial development in early adulthood: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 993–1006. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.993>
- Epstein, S. (1980). The stability of behavior: II. Implications for psychological research. *The American Psychologist, 35*(9), 790–806. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.9.790>
- Fahrenberg, J., Hampel, R., & Selg, H. (2010). *FPI-R Freiburger Persönlichkeitsinventar* (8., erw. Aufl.). Hogrefe.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management, 16*(4), 705–721. <https://doi.org/10.1177/014920639001600404>
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Sage.
- Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality, 34*(6), 603–616. <https://doi.org/10.2224/sbp.2006.34.6.603>
- Fisher, J. D., Nadler, A., & Whitcher-Alagna, S. (1982). Recipient reactions to aid. *Psychological Bulletin, 91*(1), 27–54. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.1.27>
- Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik: Mit Hinweisen zur Intervention* (2., überarb. und erw. Aufl.). Hogrefe.
- Folger, R. (1993). Justice, motivation, and performance beyond role requirements. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 239–248. <https://doi.org/10.1007/BF01419447>
- Freudenberger. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues, 30*, 159–165.
- Freudenberger, H., & North, G. (1992). *Burn-out bei Frauen: Über das Gefühl des Ausgebranntseins* (2. Aufl.). Krüger.
- Gabriel, A. S., Koopman, J., Rosen, C. C., & Johnson, R. E. (2018). Helping others or helping oneself? An episodic examination of the behavioral consequences of helping at work. *Personnel Psychology, 71*(1), 85–107. <https://doi.org/10.1111/peps.12229>
- Gailliot, M. T. (2010). *The effortful and energy-demanding nature of prosocial behavior* (S. 169–180). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12061-009>
- Gay, F. (2004). *Das persolog Persönlichkeits-Profil. Persönliche Stärke ist kein Zufall. Mit Fragebogen zur Selbstausswertung* (40. Aufl.). Gabal und persolog GmbH.
- Gebert, D., & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Organisation* (5., akt. und erw. Aufl.). Kohlhammer.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 299–307. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Gergen, K., Gergen, M., & Meter, K. (1972). Individual orientations to prosocial behavior. *Journal of Social Issues, 28*, 105–130. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1972.tb00035.x>
- Gigerenzer, G. (1991). From tools to theories: A heuristic of discovery in cognitive psychology. *Psychological Review, 98*(2), 254–267. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.98.2.254>

- Glomb, T. M., Bhawe, D. P., Miner, A. G., & Wall, M. (2011). Doing good, feeling good: Examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology, 64*(1), 191–223. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01206.x>
- Goldberg, L. R. (2001). *International Personality Item Pool: A scientific collaboratory for the development of advanced measures of personality and other individual differences*. <https://ipip.ori.org/newNEOKey.htm#Altruism>
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graham, J. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation* [Unpublished working paper].
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Grant, A. M. (2013a). *Give and Take*. Orion Books Ltd.
- Grant, A. (2013b). *Give and Take Assessment*. <https://www.adamgrant.net/give-and-take-assessment>, zuletzt abgerufen am 10.01.2024.
- Grant, A. M., & Berg, J. M. (2012). *Prosocial motivation at work: When, Why, and How making a Difference makes a Difference*. Oxford University Press.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 900–912. <https://doi.org/10.1037/a0013770>
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology, 62*(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01128.x>
- Grant, A. M., & Sonnentag, S. (2010). Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 111*(1), 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.07.003>
- Graziano, W. G., & Tobin, R. M. (2010). Agreeableness: Motives for maintaining positive relationships with others. In M. Leary & R. Hoyle (Hrsg.), *Handbook of individual differences in social behavior* (S. 46–61). Guilford Press.
- Habashi, M. M., Graziano, W. G., & Hoover, A. E. (2016). Searching for the prosocial personality: A big five approach to linking personality and prosocial behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 42*(9), 1177–1192. <https://doi.org/10.1177/0146167216652859>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, Wm. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 93–106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1452–1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>

- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2011). I owe you one: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level exhaustion-performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 32*(4), 608–626. <https://doi.org/10.1002/job.748>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management, 41*(6), 1628–1650. <https://doi.org/10.1177/0149206312455246>
- Hall, R. H. (1991). *Organizations: Structures, processes, and outcomes* (5. Aufl.). Prentice Hall.
- Hanson, M. A., & Borman, W. C. (2006). Citizenship performance: An integrative review and motivational analysis. In W. Jr. Bennett, C. E. Lance, & D. J. Woehr (Hrsg.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (S. 141–173). Lawrence Erlbaum Associates.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal, 45*(5), 1029–1045. <https://doi.org/10.5465/3069328>
- Hartig, J., Frey, A., & Jude, N. (2007). Validität. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 135–163). Springer Medizin Verlag.
- Hecht, H. (2012). *Psychologie als empirische Wissenschaft. Essentielle wissenschaftstheoretische und historische Grundlagen*. Spektrum.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. überarb. Aufl.). Springer.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2006). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. überarb. Aufl., S. 1–9). Springer Medizin Verlag.
- Heider, F. (1982). *The psychology of interpersonal relations*. Taylor & Francis Group.
- Helgeson, V. S. (1994). Relation of agency and communion to well-being: Evidence and potential explanations. *Psychological Bulletin, 116*(3), 412–428. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.3.412>
- Helgeson, V. S., & Fritz, H. L. (1998). A theory of unmitigated communion. *Personality and Social Psychology Review, 2*(3), 173–183. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203_2
- Helgeson, V. S., Swanson, J., Ra, O., Randall, H., & Zhao, Y. (2015). Links between unmitigated communion, interpersonal behaviors and well-being: A daily diary approach. *Journal of Research in Personality, 57*, 53–60. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.12.007>
- Hell, B., Boramir, I., Schaar, H., & Schuler, H. (2006). Interne Personalauswahl und Personalentwicklung in deutschen Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie, 8*(1), 2–22.
- Hertel, G., & Hüffmeier, J. (2014). Teamarbeit: Wirkmechanismen und Rahmenbedingungen. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl., S. 219–262). Huber.
- Hewstone, M., & Martin, R. (2014). Sozialer Einfluss. In K. Jonas, W. Stroebe, & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (6., vollst. überarb. Aufl.). Springer.
- Hicks, L. E. (1970). Some properties of ipsative, normative, and forced-choice normative measures. *Psychological Bulletin, 74*(3), 167–184. <https://doi.org/10.1037/h0029780>
- Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(3), 515–525. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.515>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist, 44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Issues and non-issues in the fidelity-bandwidth trade-off. *Journal of Organizational Behavior, 17*(6), 627–637. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199611\)17:6<627::AID-JOB2828>3.0.CO](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199611)17:6<627::AID-JOB2828>3.0.CO)

- Hogan, J., Rybicki, S., & Borman, W. (1998). Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement. *Human Performance, 11*(2), 189–207. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1102&3_5
- Holodynski, M. (2009). Entwicklung der Motive. In V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie: Motivation und Emotion* (S. 272–283). Hogrefe.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika, 30*(2), 179–185. <https://doi.org/10.1007/BF02289447>
- Hossiep, R., Shecke, J., & Weiß, S. (2015). Zum Einsatz von persönlichkeitsorientierten Fragebogen. *Psychologische Rundschau, 66*(2), 127–129. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000235>
- Hossiep, R., & Weiß, S. (2017). Persönlichkeit und personbezogene Attribute. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 159–180). Springer Gabler.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 869–879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review, 12*(2), 222–234. <https://doi.org/10.2307/258531>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*(2), 251–273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- IBM Corp. (2017). *IBM SPSS Statistics for Mac (Version 25.0)*. IBM, Corp.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 49*(3), 561–575. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794672>
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton Univ. Press.
- Inzlicht, M., & Schmeichel, B. J. (2012). What is ego depletion? Toward a mechanistic revision of the resource model of self-control. *Perspectives on Psychological Science, 7*(5), 450–463. <https://doi.org/10.1177/1745691612454134>
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary workteams. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 53–76). Wiley.
- Jankisz, E., & Moosbrugger, H. (2007). Planung und Entwicklung von psychologischen Tests und Fragebogen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 27–72). Springer Medizin Verlag.
- Jenks, C. (1990). Varieties of altruism. In J. J. Mansbridge (Hrsg.), *Beyond self-interest* (S. 53–67). University of Chicago Press.
- Jia, H., Zhong, R., & Xie, X. (2020). Helping others makes me fit better: Effects of helping behavior by newcomers and coworker-attributed motives on newcomers' adjustment. *Journal of Business and Psychology, 36*(3), 401–416. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09680-w>
- Johnson, C., Wood, R., & Blinkhorn, S. (1988). Spurious and spuriouiser: The use of ipsative personality tests. *Journal of Occupational Psychology, 61*(2), 153–162.
- Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D., & Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: Empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1307–1320. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1307>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141–151. <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kaufman, S. B., & Jauk, E. (2020). Healthy selfishness and pathological altruism: Measuring two paradoxical forms of selfishness. *Frontiers in Psychology*, 11, 1006. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01006>
- Kelava, A., & Moosbrugger, H. (2007). Deskriptivstatistische Evaluation von Items (Itemanalyse) und Testwertverteilungen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 73–98). Springer Medizin Verlag.
- Kelley, H. H., & Stahelski, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(1), 66–91. <https://doi.org/10.1037/h0029849>
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. Wiley.
- Kienle, R., Knoll, N., & Renneberg, B. (2006). *Soziale Ressourcen und Gesundheit: Soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen*. In B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 107–122). Springer.
- Kim, Y.-J., Van Dyne, L., Kamdar, D., & Johnson, R. E. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 231–245. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.004>
- Kirchgässner, G. (1991). *Homo oeconomicus: Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. J.C.B. Mohr Paul Siebeck.
- Klages, H. (1985). *Wertorientierungen im Wandel: Rückblicke, Gegenwartsanalyse, Prognosen* (2. Aufl.). Campus-Verlag.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.
- Kleinbeck, U. (2006). Handlungsziele. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. überarb. Aufl., S. 255–276). Springer Medizin Verlag.
- Kline, P. (2003). *Handbook of Psychological Testing* (Sec. ed.). Routledge.
- Kline, R., Bankert, A., Levitan, L., & Kraft, P. (2019). Personality and prosocial behavior: A multilevel meta-analysis. *Political Science Research and Methods*, 7(1), 125–142. <https://doi.org/10.1017/psrm.2017.14>
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629–647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO)
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.2307/256704>

- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435.
- Krause, D. E. (2017). Anwendung der Personalauswahlverfahren im internationalen Vergleich. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 243–269). Springer Gabler.
- Krebs, D. L., & Van Hesteren, F. (1992). The development of altruistic personality. In P. M. Oliner, S. P. Oliner, L. Baron, L. A. Blum, D. L. Krebs, & M. Z. Smolenska (Hrsg.), *Embracing the other* (S. 142–169). NYU Press, JSTOR. <https://doi.org/10.2307/j.ctt9qg24m>
- Kurzban, R., & Houser, D. (2001). Individual differences in cooperation in a circular public goods game. *European Journal of Personality*, 15(S1), S37–S52. <https://doi.org/10.1002/per.420>
- Ladwig, D. H. (2003). Team Diversity—Die Führung gemischter Teams. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. Aufl., S. 447–459). Schäffer-Poeschel.
- Lakatos, I., Worrall, J., & Currie, G. (2012). *The methodology of scientific research programmes: Volume 1: Philosophical Papers* (Bd. 1). Cambridge University Press.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Wang, M. (2016). When lending a hand depletes the will: The daily costs and benefits of helping. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1097–1110. pdh. <https://doi.org/10.1037/apl0000118>
- Langens, T. A. (2009). Methoden der Motiv-, Motivations- und Volitionsdiagnostik. In V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der allgemeinen Psychologie—Motivation und Emotion: Band 11* (S. 94–105). Hogrefe.
- Lanwehr, R., Staar, H., & Voelpel, S. (2017). *Spielfeld Arbeitsplatz*. (2. Aufl.). Publicis Publishing.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.34>
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. pdh. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Lewin, K. (1926). Vorsatz, Wille und Bedürfnis. *Psychologische Forschung*, 7, 330–385.
- Liebrand, W. B. G. (1984). The effect of social motives, communication and group size on behaviour in an N-person multi-stage mixed-motive game. *European Journal of Social Psychology*, 14(3), 239–264. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420140302>
- Liebrand, W. B. G., Jansen, R. W. T. L., Rijken, V. M., & Suhre, C. J. M. (1986). Might over morality: Social values and the perception of other players in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(3), 203–215. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90024-7](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90024-7)
- Liebrand, W. B. G., & McClintock, C. G. (1988). The ring measure of social values: A computerized procedure for assessing individual differences in information processing and social value orientation. *European Journal of Personality*, 2(3), 217–230. <https://doi.org/10.1002/per.2410020304>

- Liebrand, W. B. G., & Van Run, G. J. (1985). The effects of social motives on behavior in social dilemmas in two cultures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(1), 86–102. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(85\)90008-3](https://doi.org/10.1016/0022-1031(85)90008-3)
- Lienert, G. A., & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Psychologie Verlags Union.
- Lin, W., Koopmann, J., & Wang, M. (2020). How does workplace helping behavior step up or slack off? Integrating enrichment-based and depletion-based perspectives. *Journal of Management*, 46(3), 385–413. <https://doi.org/10.1177/0149206318795275>
- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 288–299. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90023-M)
- Lonnqvist, J.-E., Leikas, S., Paunonen, S., Nissinen, V., & Verkasalo, M. (2006). Conformism moderates the relations between values, anticipated regret, and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1469–1481.
- Love, M. S., & Forret, M. (2008). Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(4), 342–352. <https://doi.org/10.1177/1548051808315558>
- Luce, R., & Raiffa, H. (1957). *Games and decisions*. Wiley.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- MacCrimmon, K. R., & Messick, D. M. (1976). A framework for social motives. *Behavioral Science*, 21(2), 86–100. <https://doi.org/10.1002/bs.3830210203>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2018). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Hrsg.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.
- Mäthner, E., & Lanwehr, R. (2017). Givers, takers and matchers – Reciprocity styles and their contribution to organizational behaviour. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, 48(1), 5–13. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0358-6>
- Maier, G. W., & Woschée, R. (2008). Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. ZIS-GEIS Leibniz Institute for the Social Sciences. <https://doi.org/10.6102/zis10>
- Maior, G. R., & Haddock, G. (2009). *The psychology of attitudes and attitude change*. Sage.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133–153.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *The American Psychologist*, 40(7), 812–825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96(4), 690–702. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.4.690>
- McClintock, C. G. (1972). Social motivation—A set of propositions. *Behavioral Science*, 17(5), 438–454. <https://doi.org/10.1002/bs.3830170505>
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1995). Trait explanations in personality psychology. *European Journal of Personality*, 9(4), 231–252. <https://doi.org/10.1002/per.2410090402>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>

- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 836–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.836>
- Meade, A. W. (2004). Psychometric problems and issues involved with creating and using ipsative measures for selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 531–551. <https://doi.org/10.1348/0963179042596504>
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 946–959. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.946>
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management, 24*(3), 351–389. <https://doi.org/10.1177/014920639802400304>
- Messick, D. M., & McClintock, C. G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology, 4*(1), 1–25. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(68\)90046-2](https://doi.org/10.1016/0022-1031(68)90046-2)
- Meyer, M., Maisuradze, M., & Schenkel, A. (2019). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2018 – Überblick. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung—Gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 413–477). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_27
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *The American Psychologist, 54*(12), 1053–1060. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.12.1053>
- Miron, D., & McClelland, D. C. (1979). The impact of achievement motivation training on small businesses. *California Management Review, 21*(4), 13–28. <https://doi.org/10.2307/41164830>
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review, 80*(4), 252–283. <https://doi.org/10.1037/h0035002>
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Hrsg.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (S. 166–207). Lawrence Erlbaum Associates.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review, 102*(2), 246–268. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.2.246>
- Mohr, G., & Rigotti, T. (2014). *Irritation (Gereiztheit)*. GESIS. <https://doi.org/10.6102/zis30>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*(2), 127–142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (2007). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 7–26). Springer Medizin Verlag.
- Moosbrugger, H., & Schermelleh-Engel, K. (2007). Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 307–324). Springer Medizin Verlag.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

- Moser, K., & Schuler, H. (1993). Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, *14*(1), 27–36.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A., & Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *The Academy of Management Review*, *36*(1), 33–52. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0402>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-11207-X>
- Müller, G. F., & Bierhoff, H. W. (1994). Arbeitsengagement aus freien Stücken—Psychologische Aspekte eines sensiblen Phänomens. *Zeitschrift für Personalforschung*, *8*, 367–379.
- Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2010). Optimism and the nonlinear citizenship behavior—job satisfaction relationship in three studies. *Journal of Management*, *36*(6), 1505–1528. <https://doi.org/10.1177/0149206309350085>
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, *126*(2), 247–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>
- Murphy, R. O., & Ackermann, K. A. (2014). Social value orientation: Theoretical and measurement issues in the study of social preferences. *Personality and Social Psychology Review*, *18*(1), 13–41. <https://doi.org/10.1177/1088868313501745>
- Murphy, R. O., Ackermann, K. A., & Handgraaf, M. J. J. (2011). Measuring social value orientation. *Judgment and Decision Making*, *6*(8), 771–781.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University Press.
- Murray, H. A. (1943). *Thematic apperception test*. Harvard University Press.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998). *Mplus*. Muthén & Muthén.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, *33*(3), 361–377. <https://doi.org/10.1177/10496402033003004>
- Nerdinger, F. W. (1998). Extra-Rollenverhalten in Organisationen: Stand der Forschung und der dimensional Struktur des Konstrukts. *Arbeit*, *7*(1), 21–38.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer.
- Nettle, D. (2006). The evolution of personality variation in humans and other animals. *The American Psychologist*, *61*(6), 622–631. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.6.622>
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse der Arbeitszufriedenheit*. Huber.
- Neyer, F. J., & Asendorpf, J. B. (2017). *Psychologie der Persönlichkeit* (6. Aufl.). Springer.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, *40*(5), 555–577. <https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. Ed.). McGraw-Hill.
- Oakley, B., Knafo, A., Madhavan, G., & Wilson, D. S. (Hrsg.). (2011). *Pathological altruism*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199738571.001.0001>
- Oliner, S. P., & Oliner, P. M. (1988). *The altruistic personality: Rescuers of Jews in Nazi Europe*. Free Press.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *68*(4), 671–686. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671>

- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *The Academy of Management Review, 2*(1), 46–53. <https://doi.org/10.2307/257604>
- Organ, D. W. (1988a). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management, 14*(4), 547–557. <https://doi.org/10.1177/014920638801400405>
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in organizational behavior: Vol. 12* (S. 43–72). JAI Press.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *A Special Issue of The Journal of Management, 20*(2), 465–478. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90023-X)
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85–97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology, 20*(2), 241–253. <https://doi.org/10.1080/00207598508247735>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Parsons, T., & Shils, E. A. (1951). *Toward a general theory of action*. Harvard University Press.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology, 56*(1), 365–392. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>
- Penner, L. A., Fritzsche, B. A., Craiger, J. P., & Freifeld, T. S. (1995). Measuring the prosocial personality. In J. N. Butcher & C. D. Spielberger (Hrsg.), *Advances in personality assessment* (Bd. 10, S. 147–163). Lawrence Erlbaum Associates.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance, 10*(2), 111–131. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_4
- Penner, L. A., & Orom, H. (2010). Enduring goodness: A person-by-situational perspective on prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Hrsg.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature*. (S. 55–72). American Psychological Association.
- Perlow, L., & Weeks, J. (2002). Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 345–361. <https://doi.org/10.1002/job.150>
- Perugini, M., & Gallucci, M. (2001). Individual differences and social norms: The distinction between reciprocators and prosocials. *European Journal of Personality, 15*(S1), S19–S35. <https://doi.org/10.1002/per.419>
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality, 17*(4), 251–283. <https://doi.org/10.1002/per.474>
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S87–S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>

- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance, 10*(2), 133–151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 380–399. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.380>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluation of employees' performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in personnel and human resources management* (Bd. 11, S. 1–40). JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pöhlmann, K., & Brunstein, J. C. (1997). GOALS: Ein Fragebogen zur Messung von Lebenszielen. *Diagnostica, 43*(1), 63–79.
- Popper, K. (1962). Die Logik der Sozialwissenschaften. *KZfJSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 14*, 222–248. <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0425-6>
- Porst, R., & von Briel, C. (1995). *Wären Sie vielleicht bereit, sich gegebenenfalls noch einmal befragen zu lassen? Oder: Gründe für die Teilnahme an Panelbefragungen.* In ZUMA Arbeitsberichte Nr. 4/95 (S. 1–17). https://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/zuma_arbeitsberichte/95_04.pdf, zuletzt abgerufen am 10.01.2024.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Pruitt, D. G., & Kimmel, M. J. (1977). Twenty years of experimental gaming: Critique, synthesis, and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology, 28*(1), 363–392. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.28.020177.002051>
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K., & Frese, M. (1995). KFZA. Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39*(3), 125–132.
- R Core Team. (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing. <https://CRAN.R-project.org>
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 668–677. <https://doi.org/10.1037/a0031733>
- Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Generationalism. *Organizational Dynamics, 48*(4), 100664. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.006>

- Resurichify (2022). Personality and Individual Differences. Impact, factor and metrics, impact score, ranking, h-index, SJR, rating, publisher, ISSN and more. <https://www.resurichify.com/impact/details/12807>, zuletzt abgerufen am 12.11.2023.
- Revelle, W. (2019). *psych: Procedures for psychological, psychometric, and personality research*. (R package version 1.9.12). <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Rheinberg, F. (2002). *Motivation* (4., überarb. und erw. Aufl.). Kohlhammer.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ribal, J. E. (1963). Social character and meanings of selfishness and altruism. *Sociology and Social Research, 47*(3), 311–321.
- Rioux, S. M. (1998). *Assessing personal motives for engaging in organizational citizenship behaviors: A functional approach*. University of South Florida.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1306–1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review, 4*(3), 255–277. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4
- Rohrmann, B. (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 9*, 222–245.
- Romer, D., Gruder, C. L., & Lizzadro, T. (1986). A person–situation approach to altruistic behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(5), 1001–1012. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.5.1001>
- Rosenfeld, P. R., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice*. Routledge.
- von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2000). Die Münchner Wertestudien—Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau, 51*(3), 146–157.
- von Rosenstiel, L., Regnet, E., & Domsch, M. E. (Hrsg.). (2014). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The “false consensus effect”: An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology, 13*(3), 279–301. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(77\)90049-X](https://doi.org/10.1016/0022-1031(77)90049-X)
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software, 48*(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Rost, J. (2004). *Lehrbuch Testtheorie—Testkonstruktion*. (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Huber.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Bachrach, D. G. (2013). Boundaries of citizenship behavior: Curvilinearity and context in the citizenship and task performance relationship. *Personnel Psychology, 66*(2), 377–406. <https://doi.org/10.1111/peps.12018>
- Rummel, R. J. (1970). *Applied Factor Analysis*. Northwestern University Press.
- Rushton, J. P. (1980). *Altruism, Socialization, and Society*. Prentice-Hall.
- Rushton, J. P. (1984). The altruistic personality: Evidence from laboratory, naturalistic, and self-report perspectives. In E. Staub, J. Bar-Tal, & J. Reykowski (Hrsg.), *Development and Maintenance of Prosocial Behavior* (S. 271–290). Plenum Press.
- Rushton, J. P., Roland, D. C., & Fekken, G. C. (1981). The altruistic personality and the self-report altruism scale. *Personality and Individual Differences, 2*(4), 293–302. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(81\)90084-2](https://doi.org/10.1016/0191-8869(81)90084-2)
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 749–761. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>

- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Sader, M. (2002). *Psychologie der Gruppe* (7. Aufl.). Beltz.
- Saville, P., & Wilson, E. (1991). The reliability and validity of normative and ipsative approaches in the measurement of personality. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 219–238.
- Schaarschmidt, U. (2005). *Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf—Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes*. Beltz.
- Schaarschmidt, U., & Fischer, A. W. (2013). *AVEM – Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster* (3., überarb. und erw. Aufl.). Pearson.
- Scheffer, D. (2009). Implizite und explizite Motive. In V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der allgemeinen Psychologie—Motivation und Emotion* (Bd. 11, S. 29–36). Hogrefe.
- Scheffer, D., & Heckhausen, H. (2006). Eigenschaftstheorien der Motivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. überarb. Auflage, S. 45–72). Springer Medizin Verlag.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23–74.
- Schermelleh-Engel, K., & Werner, C. (2007). Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 113–133). Springer Medizin Verlag.
- Schmalt, H.-D., & Langens, T. A. (2009). *Motivation* (4., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Kohlhammer.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589–599. <https://doi.org/10.2307/257637>
- Scholz, C. (2003). *Spieler ohne Stammplatzgarantie: Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt*. Wiley-VHC.
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement* (6. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.
- Scholz, C., & Stein, V. (2011). Erfolg im Wettbewerb um unbezahlte Blutspenden: Empfehlungen aus der modernen Strategieforschung. *Zeitschrift für Sozialmanagement*, 9(1), 70–89.
- Schönbrodt, F. D., & Gerstenberg, F. X. R. (2012). An IRT analysis of motive questionnaires: The Unified Motive Scales. *Journal of Research in Personality*, 46(6), 725–742. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.08.010>
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2020). *Management* (8. Aufl.). Springer Gabler.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H., & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen—Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6(2), 60–70.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 25, S. 1–65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Hrsg.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Bd. 8, S. 1–24). Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Hrsg.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (S. 221–241). American Psychological Association.
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 26(1), 92–116. <https://doi.org/10.1177/0022022195261007>

- Scott, B. A., Matta, F. M., & Koopman, J. (2016). Within-person approaches to the study of organizational citizenship behaviors: Antecedents, consequences, and boundary conditions. In S. B. MacKenzie & N. P. Podsakoff (Hrsg.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 255–267. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.255>
- Shaffer, J. A., & Postlethwaite, B. E. (2012). A matter of context: A meta-analytic investigation of the relative validity of contextualized and noncontextualized personality measures. *Personnel Psychology, 65*(3), 445–494. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01250.x>
- Simpson, B. (2004). Social values, subjective transformations, and cooperation in social dilemmas. *Social Psychology Quarterly, 67*(4), 385–395. <https://doi.org/10.1177/019027250406700404>
- Six, B. (2021). *Normen, soziale*. Dorsch – Lexikon der Psychologie. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/normen-soziale>
- Six, B., & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1—Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3* (S. 597–672). Hogrefe.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Snyder, M. (1993). Basic research and practical problems: The promise of a „functional“ personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin, 19*(3), 251–264. <https://doi.org/10.1177/0146167293193001>
- Snyder, M., & Omoto, A. M. (1992). Volunteerism and society's response to the HIV epidemic. *Current Directions in Psychological Science: A Journal of the American Psychological Society, 1*(4), 113–116. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10769014>
- Sonntag, S., & Grant, A. M. (2012). Doing good at work feels good at home, but not right away: When and why perceived prosocial impact predicts positive affect. *Personnel Psychology, 65*(3), 495–530. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01251.x>
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin, 112*(1), 140–154. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.140>
- Specht, J., Egloff, B., & Schulke, S. C. (2011). Stability and change of personality across the life course: The impact of age and major life events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(4), 862–882. <https://doi.org/10.1037/a0024950>
- Spitzmuller, M., & Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 560–580. <https://doi.org/10.1002/job.1848>
- Stark, S., Chernyshenko, O. S., & Drasgow, F. (2005). An IRT approach to constructing and scoring pairwise preference items involving stimuli on different dimensions: The multi-unidimensional pairwise-preference model. *Applied Psychological Measurement, 29*(3), 184–203. <https://doi.org/10.1177/0146621604273988>
- Staub, E. (1974). Helping a distressed person: Social, personality, and stimulus determinants. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Bd. 7, S. 293–341). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60040-4](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60040-4)
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly, 31*(1), 56–77. <https://doi.org/10.2307/2392766>

- Stegbauer, C. (2011). *Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stein, V. (2010). Professionalisierung des Personalmanagements: Selbstverpflichtung als Weg. *Zeitschrift für Management*, 5(3), 201–205. <https://doi.org/10.1007/s12354-010-0130-0>
- Stein, V. (2014). *Integration in Organisationen: Revision intrasystemischer Instrumente und Entwicklung zentraler Theoreme*. Rainer Hampp Verlag.
- Stein, V. (2016). Absolute Chefsache: Personalentwicklung auf der Leitungsebene im Krankenhaus. *Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft*, 2(1), 43–48. <https://doi.org/DOI:10.17193/HNU.ZFPG.02.01.2016-08>
- Steinmetz, H. (2014). *Lineare Strukturgleichungsmodelle. Eine Einführung mit R*. (Bd. 9). Rainer Hampp.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Benjamin/Cummings.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C.-C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1239–1248. <https://doi.org/10.1037/apl0000001>
- Tardy. (1994). Counteracting task-induced stress: Studies of instrumental and emotional support in problem-solving contexts. In B. R. Burleson, T. L. Albrecht, & I. G. Sarason (Hrsg.), *Communication of social support: Messages, interactions, relationships, and community* (S. 71–87). Sage Publications.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110(1), 67–85. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.1.67>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley.
- Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42(2), 115–131. <https://doi.org/10.2307/3090173>
- Tivian [Software]. (2023). Unipark. <https://www.unipark.com/>, zuletzt abgerufen am 10.01.2024.
- Utz, S., Muscanell, N., & Göritz, A. S. (2014). Give, match, or take: A new personality construct predicts resource and information sharing. *Personality and Individual Differences*, 70, 11–16. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.06.011>
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Bd. 29, S. 271–360). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60019-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60019-2)
- Van Dijk, E., De Cremer, D., & Handgraaf, M. J. J. (2004). Social value orientations and the strategic use of fairness in ultimatum bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 697–707.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692–703. <https://doi.org/10.5465/256965>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (Bd. 17, S. 215–285). JAI Press.
- Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as overfulfillment of obligations. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Hrsg.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (S. 181–205). Oxford University Press.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>

- Van Lange, P. A. M. (1992). Confidence in expectations: A test of the triangle hypothesis. *European Journal of Personality*, 6(5), 371–379. <https://doi.org/10.1002/per.2410060505>
- Van Lange, P. A. M. (1999). The pursuit of joint outcomes and equality in outcomes: An integrative model of social value orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(2), 337–349. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.2.337>
- Van Lange, P. A. M., de Bruin, E. M. N., Otten, W., & Joireman, J. A. (1997). The development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 733–746. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.73.4.733>
- Van Lange, P. A. M., & Semin-Goossens, A. (1998). The boundaries of reciprocal cooperation. *European Journal of Social Psychology*, 28(5), 847–854. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199809/10\)28:5<847::AID-EJSP886>3.0.CO](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199809/10)28:5<847::AID-EJSP886>3.0.CO)
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77–93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Walz, S., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Proceedings*, 1, 307–312.
- Wasserman, T., & Wasserman, L. (2020). *Motivation, effort, and the neural network model*. Springer.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465–490. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.3.465>
- Watson, D., Clark, L. A., & Carey, G. (1988). Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders. *Journal of Abnormal Psychology (1965)*, 97(3), 346–353. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.97.3.346>
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219–235. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.219>
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement, motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
- Weiss, H. M., & Adler, S. (1990). Personality and organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Personality and organizational influence* (S. 1–50). JAI Press.
- Weiß Q. Marktforschungsinstitut. www.weisseq.com, zuletzt abgerufen am 12.11.2023.
- Weller, I. (2003). Commitment. In A. Martin (Hrsg.), *Organizational Behavior—Verhalten in Organisationen* (S. 77–94). Kohlhammer.
- Wertag, A., & Bratko, D. (2019). In search of the prosocial personality: Personality traits as predictors of prosociality and prosocial behavior. *Journal of Individual Differences*, 40(1), 55–62. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000276>
- Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, H., Püschel, A., & Reimann, G. (Hrsg.). (2004). *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430*. Pabst.
- Wetzel, E., & Frick, S. (2020). Comparing the validity of trait estimates from the multidimensional forced-choice format and the rating scale format. *Psychological Assessment*, 32(3), 239–253. <https://doi.org/10.1037/pas0000781>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Williamson, G. M., & Clark, M. S. (1989). Providing help and desired relationship type as determinants of changes in moods and self-evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 722–734. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.722>

- Woods, V. (2005). Work-related musculoskeletal health and social support. *Occupational Medicine*, 55(3), 177–189. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqi085>
- Wright, C. W., & Sablinski, C. J. (2008). Procedural justice, mood, and prosocial personality influence on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 10(2), 397–412.
- Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R., & McMahan, G. C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 374–381. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.374>
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. (9. Aufl.). Wolters Kluwer.
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373–392. <https://doi.org/10.1002/job.1884>
- Zwick, W. R., & Velicer, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99(3), 432–442. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.99.3.432>

Anhang

Anhang A1 Antwortverteilungen der MFC-Items in den Kategorien *altruistische*, *prosoziale*, *egoistische* und *reziproke* Motive kollegialen Helfens in absoluten Häufigkeiten

		altruistische Motive	prosoziale Motive	egoistische Motive	reziproke Motive
MFC1	Kollege vor schwierigem Gespräch	17	23	6	0
MFC2	Überstunden durch neuen Kollegen	7	35	2	2
MFC3	Außentermine für Kollegen übernehmen	3	41	1	1
MFC4	Vorbereitung des Betriebsommerfestes	2	32	5	7
MFC5	Fertigstellung eines Berichts	20	17	4	5
MFC6	Vertretung eines Kollegen	19	27	0	0
MFC7	Hilfe bei Powerpoint-Präsentation	21	18	5	2
MFC8	Feedback zu einer Präsentation	5	13	9	19
MFC9	Tausch eines Seminarplatzes	7	24	2	13
MFC10	Übernahme einer unbeliebten Aufgabe	10	22	2	12
MFC11	Präsentation eines Arbeitsergebnisses	4	20	21	1
MFC12	Vergabe des Restbudgets	7	22	5	12
MFC13	Einarbeitung einer ambitionierten Kollegin	17	26	1	2
MFC14	Verzicht auf neuen Laptop	18	8	19	1
MFC15	Hilfe bei einem Umzug	6	11	20	9
MFC16	Unterstützung eines Kollegen	13	22	4	7
MFC17	Unterlagen zur Einarbeitung	5	41	0	0
MFC18	Konflikt zwischen zwei Abteilungen	7	31	7	1
MFC19	Rechenfehler in Projektkalkulation	0	44	0	2
MFC20	Hilfe beim Einräumen von Akten	3	30	7	6

Anmerkung: N=46.

Anhang A2 Fragebogen zur Zusammenarbeit im Unternehmen

Instruktion

Der folgende Fragebogen enthält unterschiedliche Situationen aus dem Arbeitsalltag, die sich auf verschiedene Formen der Zusammenarbeit in einem Unternehmen beziehen. Einige mögen Ihnen bekannt vorkommen, andere sind Ihnen vielleicht eher fremd. Bitte lesen Sie sich die Beispiele durch und überlegen Sie, wie Sie sich am ehesten in der beschriebenen Situation verhalten würden. Treffen Sie Ihre Wahl und markieren Sie Ihre Antwort, indem Sie das entsprechende Feld anklicken. Wenn Sie Ihre Antwort ändern möchten, so klicken Sie einfach auf das neu gewählte Feld. Das zuerst markierte Feld ist damit nicht mehr gültig. Für jede Frage können Sie genau **eine** Antwortmöglichkeit auswählen. Bitte geben Sie zu jeder Situation eine Einschätzung ab. Die Bearbeitung des Fragebogens wird ungefähr 20 Minuten in Anspruch nehmen.

Die Ergebnisse dieser Befragung werden vollständig anonymisiert weiterverwendet. Ihre Angaben sind nicht auf Ihre Person zurückführbar. Die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung dieser Studie wird von einem externen Institut durchgeführt und dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken.

Bitte lesen Sie die folgenden Szenarien und wählen Sie aus den Antwortalternativen diejenige aus, die Ihnen am ehesten entspricht!

MFC1 Für die Vorbereitung des Betriebsommerfestes werden noch Freiwillige gesucht. Einige Ihrer Arbeitskollegen stehen gerade unter starkem Termindruck. Bei Ihnen sieht es im Moment etwas entspannter aus, allerdings sind Sie kein begeisterter Anhänger von Sommerfesten. Wie verhalten Sie sich?

- | | |
|--|---|
| Ich melde mich freiwillig, allerdings nur, wenn ich mir die Vorbereitungszeit als Arbeitszeit anrechnen lassen kann. | R |
| Ich erkläre mich nur bereit, die Vorbereitung zu unterstützen, wenn mich mein Chef direkt persönlich anspricht. | E |
| Ich kann schlecht Nein sagen, wenn Freiwillige gesucht werden – also melde ich mich. | A |
| Ich weiß, dass meine Kollegen terminlich gerade sehr unter Druck stehen, während es bei mir zeitlich weniger eng ist. Deshalb biete ich meine Unterstützung bei der Vorbereitung an. | P |
-

MFC2 Es ist Freitagnachmittag und Sie ersehnen bereits den Feierabend, da Ihre Arbeitswoche sehr anstrengend war. Ein Kollege, auf dessen Unterstützung Sie sich gewöhnlich nicht verlassen können, fragt Sie nun, ob Sie ihm nicht bei der Fertigstellung seines Berichts helfen können.

- | | |
|---|---|
| Ich gebe ihm freundlich zu verstehen, dass ich leider keine Zeit habe, um mich mit seinen Aufgaben zu beschäftigen. | E |
| Auch wenn ich bisher noch keine Hilfe von ihm erfahren habe, entscheide ich mich, meinem Kollegen zu helfen. | A |
| Ich biete ihm an, ihm gerne zu helfen, wenn er im Gegenzug in der kommenden Woche eine unliebsame Aufgabe für mich übernimmt. | R |
| Eigentlich bin ich ein sehr hilfsbereiter Mensch. Da ich aber noch nie Hilfe von diesem Kollegen bekomme habe, lehne ich ab. | P |
-

weiter auf der folgenden Seite

MFC3	Ein Arbeitskollege einer anderen Abteilung, zu dem Sie ein neutrales Verhältnis pflegen, bittet Sie per E-Mail erstmalig um einen Gefallen. Er soll eine Powerpoint-Präsentation erstellen, was er bisher noch nicht getan hat. Da Sie ein Experte in der Erstellung von Präsentationen sind, bittet er Sie, ihm eine sehr gute und umfangreiche Vorlage mit vorgefertigten Bausteinen und Grafiken zur Verfügung zu stellen. Es ist offensichtlich, dass sich der Kollege hierdurch viel Zeit erspart und eine deutlich bessere Präsentation erstellen wird als ohne Ihre Hilfe. Welche spontane Überlegung passt am besten zu Ihnen, wenn Sie die E-Mail lesen?	
	Wenn ich dem Kollegen helfen kann, lasse ich ihm die Präsentation selbstverständlich zukommen.	A
	Da ich mit dem Kollegen bisher keine schlechten Erfahrungen gemacht habe, lasse ich ihm die Präsentation zukommen.	P
	Ich werde ihm die Präsentation nur dann zusenden, wenn er mir einen vergleichbaren Ausgleich anbieten kann. Da muss ich mir erst einmal etwas überlegen, bevor ich ihm eine Zusage geben kann.	R
	Ich muss dem Kollegen irgendwie höflich deutlich machen, dass ich ihm die Präsentation nicht zukommen lassen werde. Schließlich habe ich viel Zeit für die Erstellung investiert und möchte nicht, dass andere davon unverhältnismäßig profitieren.	E
MFC4	Ein Kollege fragt Sie, ob Sie ihm ein Feedback zu seiner morgigen Präsentation geben können. Sie müssen allerdings in drei Tagen ebenfalls eine wichtige Präsentation halten und benötigen die verbleibende Zeit für Ihre eigene Vorbereitung. Wie antworten Sie ihm?	
	Ich sage ihm zu, dass ich ihm bis zum Feierabend ein Feedback zukommen lassen werde.	P
	Ich werde meinem Kollegen sehr gerne weiterhelfen, selbst wenn ich dafür eine Nachtschicht einlegen muss.	A
	Ich sage meinem Kollegen zu, wenn er mir im Gegenzug dafür ein Feedback zu meiner eigenen Präsentation gibt.	R
	Ich habe keine Zeit, meinem Kollegen das erhoffte Feedback zu geben, und sage ihm deshalb ab.	E
MFC5	In Ihrem letzten Entwicklungsgespräch haben Sie mit Ihrem Vorgesetzten die Teilnahme an einer Softwareschulung vereinbart. Bisher arbeiten Sie noch nicht mit diesem System, aber Sie hoffen dadurch in Zukunft verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen zu können. Dementsprechend freuen Sie sich schon seit geraumer Zeit auf das Seminar. Nun bittet Sie ein Kollege, der in den nächsten Wochen sehr viel mit dem System arbeiten muss, ob er vielleicht mit Ihnen den Seminarplatz tauschen könnte, da es für ihn erst in sechs Monaten einen freien Seminarplatz gab. Wie verhalten Sie sich?	
	Ich überlasse ihm natürlich meinen Seminarplatz.	A
	Ich behalte meinen Seminarplatz und spekuliere darauf, dass ich mit dieser Aufgabe betraut werde, weil ich die entsprechenden Kenntnisse besitze.	E
	Ich gebe ihm den Seminarplatz, weil ich in den nächsten Wochen vermutlich nicht genug Zeit hätte, um meine im Seminar erworbenen Kenntnisse im Alltag wirklich zu verfestigen.	P
	Ich überlasse ihm meinen Seminarplatz, aber nur unter der Bedingung, dass ich nach meinem Seminar mit ihm zusammen in einem Projekt mit dem System arbeiten darf.	R

weiter auf der folgenden Seite

MFC6	In Ihrem Team steht ein neues Projekt an. Bei der Aufteilung der Arbeitspakete kristallisiert sich eine relativ unbeliebte Aufgabe heraus, die niemand so recht übernehmen möchte. Wie verhalten Sie sich?	
	Ich übernehme die Aufgabe, denn schließlich muss die Arbeit ja getan werden.	A
	Ich erkläre mich bereit diese Aufgabe zu übernehmen, da ich sie aufgrund meiner Erfahrung wahrscheinlich am schnellsten erledigen kann.	P
	Ich spiele meine Seniorität im Team aus und vermeide dieses ungeliebte Arbeitspaket.	E
	Ich biete an, diese Aufgabe zu übernehmen, wenn ich bei der Abschlusspräsentation einen interessanteren Teil übernehmen darf.	R
MFC7	Es ist Mitte Dezember und als Kostenstellenverantwortlicher haben Sie noch ein Restbudget zur Verfügung. Wirklich essentielle Anschaffungen für die Abteilung liegen in diesem Jahr nicht mehr an. Sie hätten jedoch schon ein paar Ideen, wofür Sie das zur Verfügung stehende Geld verwenden könnten. Außerdem würden Sie bestimmt weniger Budget für nächstes Jahr bekommen, wenn Sie jetzt das Geld nicht ausgeben. In der Nachbarabteilung hingegen würde man dieses Jahr gerne noch eine recht teure, aber wichtige Anschaffung tätigen, jedoch reicht dafür das Budget nicht mehr. Wie reagieren Sie?	
	Ich stelle ihnen mein Restbudget zur Verfügung, da es das Beste für die Firma ist.	P
	Ich stelle ihnen mein Restbudget zur Verfügung, mache jedoch deutlich, wie schwer dieser Verzicht für mich wiegt.	A
	Ich verwende das Restbudget für meine eigene Abteilung oder verkaufe meinem Chef meine grandiose Budgeteinsparung.	E
	Ich überlasse ihnen mein Restbudget für dieses Jahr, möchte jedoch genauso viel Geld nächstes Jahr von ihnen für mein Budget bekommen.	R
MFC8	Sie haben gerade eine sehr stressige Zeit bei der Arbeit und verbringen beinahe Tag und Nacht im Büro, um ein wichtiges Projekt zu beenden. Ein Kollege bittet Sie um Hilfe bei seinem Umzug am kommenden Samstag. Sie müssen leider am Wochenende noch eine wichtige Aufgabe bearbeiten, die am Montag fertig sein muss. Was tun Sie?	
	Ich helfe meinem Kollegen am Samstag und arbeite den ganzen Sonntag, um meine Arbeit rechtzeitig zu erledigen.	A
	Ich biete ihm an, am Samstag bei seinem Umzug zu helfen – er kann die schweren Möbel unmöglich allein tragen –, frage ihn aber, ob er mir nach getaner Arbeit einen Teil meiner Arbeit abnehmen kann, sodass ich zumindest noch ein wenig Erholung am Wochenende habe.	R
	Ich sage meinem Kollegen mit Bedauern ab und schlage ihm vor, es bei anderen Freunden und Arbeitskollegen zu versuchen. Ich bin zur Zeit einfach maximal ausgelastet.	E
	Ich biete meinem Kollegen an, ihn bei allen möglichen anfallenden Arbeiten am Sonntag zu unterstützen, nachdem ich meine Arbeit erledigt habe.	P

weiter auf der folgenden Seite

MFC9	Sie sind gerade in eine wichtige Aufgabe vertieft. Es ist schon spät, Sie haben mal wieder Überstunden geleistet und sitzen immer noch im Büro. Die Aufgabe müssen Sie allerdings auch morgen im Vorstandsmeeting präsentieren. Plötzlich ruft Sie ein Arbeitskollege an, der im anderen Stockwerk sitzt. Er hat Probleme bei einem Arbeitsauftrag und muss das Ergebnis ebenfalls im morgigen Vorstandsmeeting präsentieren. Er fragt Sie, ob Sie kurz in sein Büro kommen und ihm helfen würden. „Mit der Materie kennen Sie sich ja gut aus!“ Wie verhalten Sie sich?	
	Er benötigt meine Hilfe, also werde ich ihn unterstützen. Allerdings mache ich vorher meine eigene Präsentation noch fertig.	P
	Da ich bei meiner Präsentation auch Hilfe gebrauchen kann, biete ich meinem Arbeitskollegen an, zuerst meine Präsentation zusammen fertigzustellen und dann seine.	R
	Ich entschuldige mich freundlich bei meinem Kollegen, da ich ja selbst meine Präsentation fertigstellen muss und es schon spät ist.	E
	Natürlich gehe ich sofort zu meinem Kollegen und helfe ihm. Schließlich klang er wirklich etwas verzweifelt und ich will ihn unterstützen.	A
MFC10	Ein Arbeitskollege kommt zu Ihnen und bittet Sie, für ihn ein paar Akten einzuräumen. Er habe so viel zu tun, dass er das im Moment nicht mehr schaffe. Wie reagieren Sie?	
	Da ich im Moment mehr Zeit habe als er, helfe ich ihm gern.	P
	Ich frage ihn, ob er mir in der nächsten Woche auch bei einer Aufgabe helfen könne, und räume dann schnell seine Akten ein.	R
	Ich habe leider auch sehr viel zu tun im Moment und lehne freundlich ab.	E
	Selbstverständlich räume ich die Akten für ihn ein.	A
Anmerkung. A – altruistische, P – prosoziale, R – reziproke, E – egoistische Motive.		

weiter auf der folgenden Seite

Anhang

Bitte geben Sie für jede der folgenden Situationen die Aussage an, die am meisten auf Sie zutrifft.

Nr.	Item	Bezeichnung
1	Wenn mich Arbeitskollegen um einen Gefallen bitten, kann ich ihnen diesen nicht abschlagen.	A1
2	Bei neuen Arbeitskollegen versuche ich herauszufinden, inwieweit sie für mich hilfreich sein könnten.	E1
3	Ich bin um einen guten Kontakt besonders zu jenen Arbeitskollegen bemüht, bei denen ich weiß, dass sie mich in meiner Arbeit unterstützen können.	E2
4	Ich weiß genau, welche Menschen für meine berufliche Entwicklung förderlich sind.	E3
5	Wenn ich einem Kollegen einen Gefallen tue, erwarte ich, dass er sich dafür in ähnlicher Weise revanchieren wird.	R2
6	Die Beziehung zu meinen Arbeitskollegen muss einen ganz klaren Nutzen für mich mit sich bringen.	E4
7	In Verhandlungssituationen achte ich stark auf meine eigenen Interessen.	E5
8	Bei Problemlösungen versuche ich sowohl meine eigenen Interessen als auch die meines Gegenübers zu wahren.	P1
9	Ich investiere nur so viel in meine Arbeit, wie ich dafür bekomme.	R4
10	Ich übernehme freiwillig Mehrarbeit, wenn dies für den Erfolg eines Projekts notwendig ist.	P3
11	Jeder ist selbst dafür verantwortlich, seine Arbeit zu schaffen.	E6
12	Wenn man mich um einen Gefallen bittet, kann ich diesen normalerweise nicht ablehnen.	A5
13	Wenn mich Arbeitskollegen um Hilfe bitten, erhalten sie meine bedingungslose Unterstützung.	A6
14	Selbst wenn ich mit meinen Aufgaben ausgelastet bin, fällt es mir schwer, nein zu sagen, wenn mich Arbeitskollegen um Unterstützung bitten.	A7
15	Ich unterstütze meine Arbeitskollegen, solange sie mir ihre Unterstützung in gleichem Umfang zurückgeben.	R5
16	Wenn mich Arbeitskollegen um Unterstützung bitten, helfe ich nach dem Prinzip "Eine Hand wäscht die andere".	R6
17	Es ist sinnvoll, geleistete Unterstützung mit erhaltener Unterstützung von Arbeitskollegen aufzurechnen.	R7
18	Wenn ich jemanden sehe, der Hilfe braucht, muss ich einfach helfen.	A9

19	Ich merke mir sehr genau, wem ich schon einen Gefallen getan habe, denn man weiß ja nie, ob man mal darauf zurückkommen will.	R8
20	In der Arbeit setze ich mich gerne für die Gemeinschaft ein, solange dadurch das beste Ergebnis erzielt wird.	P9
21	Wenn mich ein Kollege um Hilfe bittet, sage ich so gut wie nie nein.	A10
22	Ich helfe meinen Kollegen selbstverständlich, wenn ich merke, dass ihnen eine Aufgabe schwerer fällt als mir.	P10
23	Ich greife meinen Kollegen unter die Arme, wenn damit ein besseres Ergebnis erzielt werden kann.	P6
24	Ich unterstütze Kollegen bei schwierigen Aufgaben, wenn dies einem guten Gesamtergebnis dient.	P8
25	Ich habe schon mal über Kollegen gelästert oder schlecht über sie gedacht.	SE1
26	Ich rede niemals schlecht über einen Kollegen oder meinen Arbeitgeber.	SE2

Anmerkung. Die Fragen wurden als fünfstufige Likert-Skala von 1 – trifft gar nicht zu, 2 – trifft wenig zu, 3 – trifft teils-teils, 4 – trifft ziemlich zu, 5 – trifft völlig zu angeboten. Die Items waren den folgenden Kategorien zugeordnet: A – *altruistische*, P – *prosoziale*, R – *reziprok-selbstbezogene* Motive, SE – *soziale Erwünschtheit*

Bitte beantworten Sie abschließend die folgenden Fragen zu Ihrer Person
(diese dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken):

Ich bin (Einfachauswahl)

männlich
weiblich

Mein Geburtsjahr _____ (Dropdown-Menü)

Zu welcher Branche gehört das Unternehmen, in dem Sie arbeiten (Einfachauswahl)

Banken und Versicherungen
Dienstleistungen
Medien und IT
Gesundheit und Soziales
Handel und Vertrieb
Verwaltung und Öffentlicher Dienst
Industrie
Sonstiges, und zwar:

Haben Sie Führungsverantwortung? (Einfachauswahl)

ja
nein

Anhang A3 Soziodemografische Merkmale der Gesamtstichprobe ($N=976$) sowie der zur Analyse und Optimierung verwendeten Analytestichprobe A ($N_A=494$) sowie zur Modelltestung verwendeten Teststichprobe B ($N_B=482$)

	Gesamtstichprobe ($N=976$)	Analytestichprobe A ($N_A=494$)	Teststichprobe B ($N_B=482$)
Alter			
I ≤ 35 Jahre	208 (21%)	96 (19%)	112 (23%)
II 36-50 Jahre	317 (33%)	170 (34%)	147 (31%)
III ≥ 51 Jahre	451 (46%)	228 (46%)	223 (46%)
Branchen			
Industrie	184 (19%)	100 (20%)	84 (18%)
Dienstleistung	178 (18%)	82 (17%)	96 (20%)
Verwaltung	134 (14%)	68 (14%)	66 (14%)
Handel und Vertrieb	123 (13%)	60 (12%)	63 (13%)
Gesundheit und Soziales	112 (12%)	62 (13%)	50 (10%)
Banken und Versicherungen	55 (6%)	26 (5%)	29 (7%)
Medien und IT	51 (5%)	24 (5%)	27 (6%)
Sonstiges	139 (14%)	72 (15%)	67 (14%)
Geschlecht			
männlich	500 (51%)	254 (51%)	246 (51%)
weiblich	476 (49%)	240 (49%)	236 (49%)
Führungskraft			
ja	400 (41%)	200 (41%)	200 (42%)
nein	576 (59%)	294 (60%)	282 (59%)

Anhang A4 R-Code zur Rekonstruktion der einzelnen Schritte der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalyse

```

# Speicher Löschen
rm(list=ls())
# Setzen eines Initialisierungswerts für die Reproduzierbarkeit
set.seed(123)

# Daten einlesen
RAW <- read.csv(file=~ /Documents/DISSERTATION/R/CFA/RAW/02 unipark_DATA_ohne_abbrech
er em 976.csv", header = TRUE, sep = ";")
row.names(RAW) <- paste0('Pbn', RAW$X)

# zeigt Variablennamen an
names(RAW)

# zieht eine Zufallsstichprobe für die Anzahl der N des Datensatzes
x <- sample(x=c(TRUE,FALSE), size = nrow(RAW), replace = TRUE)
# zeigt die Spaltennamen an
colnames(RAW)

# Zuordnung der Gruppenzugehörigkeit
#REZI$grp_expl <- x

grp_expl<- RAW[ x , ]
grp_konf<- RAW[ !x , ]

# Stichprobengrößen anzeigen lassen
nrow(grp_expl)
nrow(grp_konf)
nrow(RAW)

#Datensatz schreiben
write.csv(x = RAW, file = '~ /Desktop/Rezi(200218).csv', na = '-99', row.names = TRUE)

# Durchführung der Faktorenanalyse am expl Datensatz
# Auswahl der REZI Variablen
VarNamen <- c("A1","A5","A6","A7","A9","A10","P1","P3","P6","P8","P9","P10","R2","R4"
,"R5","R6","R7","R8","E1","E2","E3","E4","E5","E6")
grp_expl <- grp_expl[, VarNamen]
grp_konf <- grp_konf[, VarNamen]

#APA
library(apaTables)

# GPA rotation
library(GPArotation)

# Korrelationsanalyse am exploratorischen Datensatz (NA)
round(cor(grp_expl, use = "complete.obs"),2)

apa.cor.table(grp_expl2, filename = "~ /Desktop/Cor2.doc", table.number = NA,
landscape = FALSE)

apa.cor.table(grp_expl3, filename = "~ /Desktop/Cor3.doc", table.number = NA,
landscape = FALSE)

apa.cor.table(grp_expl4, filename = "~ /Desktop/Cor4.doc", table.number = NA,
landscape = FALSE)

apa.cor.table(grp_expl5, filename = "~ /Desktop/Cor5.doc", table.number = NA,
landscape = FALSE)

```

```

# Bartlett-Test (Field, pg. 770)
library("psych")
cortest.bartlett(grp_expl)

#Kaiser-Meyer-Olkin
KMO(grp_expl)

#Determinante der Korrelationsmatrix
det(cor_gpl)

# Exploratorische Faktorenanalyse zur Ermittlung der Anzahl der Faktoren
library("psych")
library("ggplot2")

fa.parallel(grp_expl)

# 3 faktorielle Lösung
fa.parallel(grp_expl)

fit <- fa(grp_expl, nfactors = 3, rotate = "promax")
# anzeigen der Ladungen
print(fit$loadings)

# vollständige Anzeige und gerundet auf 3 Nachkommastellen
print(round(fit$loadings[,3]))

# Visualisierung der Faktorladungen im Diagramm (sieht nicht schön aus)
fa.diagram(fit)

#Extraktion der Items, die auf anderem Faktor höher laden und/oder <.4 (A6,A9,R4,E2,E
6),
#Resultat verkürzter Datensatz (k)
VarNamen <- c("A1", "A5", "A7", "A10", "P1", "P3", "P6", "P8", "P9", "P10", "R2", "R5", "R6", "R7",
"R8", "E1", "E3", "E4", "E5")
grp_expl_k <- grp_expl[, VarNamen]
grp_konf_k <- grp_konf[, VarNamen]

names(grp_expl_k)

# Konfirmatorische Faktorenanalyse mit Modell k (Auswahlkriterium obiger EFA >.5)
library("lavaan")

cfa.Model <- '
altruistisch=~A1+A7+A10
egoistisch=~R2+R5+R6+R7+R8+E1+E4
prosozial=~P3+P6+P8+P9+P10
'

fit<- cfa(model=cfa.Model, data=grp_expl_k, missing="fiml", estimator="mlr", fixed.x=
FALSE)
summary(fit, fit.measures=TRUE, standardized=TRUE)

#Aufgrund schlechten RMSEA weitere Betrachtung
#Item A5 wird aus inhaltlichen Überlegungen (Redundanz) eliminiert

#Wiederholung der FA mit dem verkürzten Datensatz
fa.parallel(grp_expl_k)

fit <- fa(grp_expl_k, nfactors = 3, rotate = "promax")
print(round(fit$loadings[,3]))

# Visualisierung der Faktorladungen im Diagramm
fa.diagram(fit)

```

```

summary(fit)

# Konfirmatorische Faktorenanalyse mit Modell k (Auswahlkriterium >.5=E1)
library("lavaan")
cfa.Model <- '
altruistisch=~A1+A7+A10
egoistisch=~R2+R5+R6+R7+R8+E1+E4
prosozial=~P3+P6+P8+P9+P10
'

fit<- cfa(model=cfa.Model, data=grp_expl, missing="fiml", estimator="mlr", fixed.x=FALSE)
summary(fit, fit.measures=TRUE, standardized=TRUE)

#Betrachtung der standardisierten Residuen
resid(fit,"standardized")

#Betrachtung der Korrelationsmatrix
attach(grp_expl)
round( cor(cbind(A1,A7,A10,R2,R5,R6,R7,R8,E1,E4,P3,P6,P8,P9,P10),
           use="complete") ,2)

detach(grp_expl)

# Konfirmatorische Faktorenanalyse mit Modell "Lang"
library("lavaan")
cfa.Model <- '
altruistisch=~A1+A7+A10
egoistisch=~R2+R5+R7+R8+E4
prosozial=~P3+P6+P8+P9+P10
'

fit<- cfa(model=cfa.Model, data=grp_expl, missing="fiml", estimator="mlr", fixed.x=FALSE)
summary(fit, fit.measures=TRUE, standardized=TRUE)

#Betrachtung der standardisierten Residuen
resid(fit,"standardized")

# Konfirmatorische Faktorenanalyse mit Modell "kurz"
library("lavaan")
cfa.Model <- '
altruistisch=~A1+A7+A10
egoistisch=~R2+R5+R8
prosozial=~P6+P8+P9
'

fit<- cfa(model=cfa.Model, data=grp_expl, missing="fiml", estimator="mlr", fixed.x=FALSE)
summary(fit, fit.measures=TRUE, standardized=TRUE)

# Modelltest 1: Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) an Teststichprobe
# Modell Lang (3/5/5)
library("lavaan")
cfa.Model <- '
altruistisch=~A1+A7+A10
egoistisch=~R2+R5+R7+R8+E4
prosozial=~P3+P6+P8+P9+P10
'

fit<- cfa(model=cfa.Model, data=grp_konf, missing="fiml", estimator="mlr", fixed.x=FALSE)
summary(fit, fit.measures=TRUE, standardized=TRUE)

```

```

#Betrachtung der standardisierten Residuen
resid(fit,"standardized")

#Betrachtung der Korrelationsmatrix
attach(grp_expl)
round( cor(cbind(A1,A7,A10,R2,R5,R6,R7,R8,E1,E4,P3,P6,P8,P9,P10),
           use="complete" ),2)

detach(grp_expl)

# Modelltest 2: Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) an Teststichprobe
# Modell kurz (3/3/3)
library("lavaan")
cfa.Model <- '
altruistisch=~A1+A7+A10
egoistisch=~R2+R5+R8
prosozial=~P6+P8+P9
'

fit<- cfa(model=cfa.Model, data=grp_konf, missing="fiml", estimator="mlr", fixed.x=FALSE)
summary(fit, fit.measures=TRUE, standardized=TRUE)

# Berechnung der Faktorladungen in der konfirmatorischen Stichprobe: Modell Lang (3/5/5), resultierend in einem verkürzten Datensatz (k2)
VarNamen <- c("A1","A7","A10","P3","P6","P8","P9","P10","R2","R5","R7","R8","E4")
grp_expl_k2 <- grp_expl[, VarNamen]
grp_konf_k2 <- grp_konf[, VarNamen]

names(grp_expl_k2)

#Wiederholung der FA mit dem verkürzten Datensatz
fa.parallel(grp_expl_k2)

fit <- fa(grp_expl_k2, nfactors = 3, rotate = "promax")
print(fit$loadings)

print(round(fit$loadings[,3]))

# Berechnung der Faktorladungen in der konfirmatorischen Stichprobe: Modell kurz (3/3/3), resultierend in einem xtra-verkürzten Datensatz (xk)
VarNamen <- c("A1","A7","A10","P6","P8","P9","R2","R5","R8")
grp_expl_xk <- grp_expl[, VarNamen]
grp_konf_xk <- grp_konf[, VarNamen]

names(grp_expl_xk)

names(grp_konf_xk)

#Wiederholung der FA mit dem xtra-verkürzten Datensatz
fa.parallel(grp_konf_xk)

fit <- fa(grp_konf_xk, nfactors = 3, rotate = "promax")
print(fit$loadings)

print(round(fit$loadings[,3]))

# Berechnung der Faktorladungen
FACSCORE <- grp_konf[, c("A1","A7","A10","R2","R5","R7","R8","E4","P3","P6","P8","P9","P10")]
fit <- fa(FACSCORE, nfactors = 3, rotate = "promax")
print(round(fit$loadings[,3]))

```

```
FSC <- data.frame(fit$loadings[])
names(FSC) <- c("prosoc", "self", "altr")

fa.parallel(grp_konf)

fit <- fa(grp_konf, nfactors = 3, rotate = "promax")
print(round(fit$loadings, 3))
summary(fit)

# Berechnung der Faktorladungen aus der Gesamtstichprobe
# FA mit Gesamtstichprobe
library("psych")
FACSCORE <- RAW[, c("A1", "A7", "A10", "R2", "R5", "R7", "R8", "E4", "P3", "P6", "P8", "P9", "P10", "P11", "P12", "P13", "P14", "P15", "P16", "P17", "P18", "P19", "P20", "P21", "P22", "P23", "P24", "P25", "P26", "P27", "P28", "P29", "P30", "P31", "P32", "P33", "P34", "P35", "P36", "P37", "P38", "P39", "P40", "P41", "P42", "P43", "P44", "P45", "P46", "P47", "P48", "P49", "P50", "P51", "P52", "P53", "P54", "P55", "P56", "P57", "P58", "P59", "P60", "P61", "P62", "P63", "P64", "P65", "P66", "P67", "P68", "P69", "P70", "P71", "P72", "P73", "P74", "P75", "P76", "P77", "P78", "P79", "P80", "P81", "P82", "P83", "P84", "P85", "P86", "P87", "P88", "P89", "P90", "P91", "P92", "P93", "P94", "P95", "P96", "P97", "P98", "P99", "P100")]
fit <- fa(FACSCORE, nfactors = 3, rotate = "promax")
print(round(fit$loadings[, 3]))

FSC0526 <- data.frame(fit$loadings[])
names(FSC0526) <- c("prosoc", "self", "altr")

write.csv(x = FSC0526, file = '~/Desktop/FSC0526.csv', na = '-99', row.names = TRUE)
```

Anhang A5 Soziodemografische Merkmale der Gesamtstichprobe ($N=976$) sowie der zur Analyse verwendeten Analysestichprobe ($N_{MFC}=450$)

	Gesamtstichprobe	Analysestichprobe MFC ($N_{MFC}=450$)
Alter		
≤ 35 Jahre	208 (21%)	87 (19%)
36-50 Jahre	317 (33%)	158 (35%)
≥ 51 Jahre	451 (46%)	205 (46%)
Branchen		
Industrie	184 (19%)	90 (20%)
Dienstleistung	178 (18%)	73 (16%)
Verwaltung	134 (14%)	59 (13%)
Handel und Vertrieb	123 (13%)	61 (14%)
Gesundheit und Soziales	112 (12%)	43 (10%)
Banken und Versicherungen	55 (6%)	32 (7%)
Medien und IT	51 (5%)	23 (5%)
Sonstiges	139 (14%)	69 (15%)
Geschlecht		
männlich	500 (51%)	230 (51%)
weiblich	476 (49%)	220 (49%)
Führungskraft		
ja	400 (41%)	196 (44%)
nein	576 (59%)	254 (56%)

Anmerkung. Angabe der absoluten Häufigkeiten, gültige Prozentangaben in Klammern.

Anhang A6 Mplus-Syntax und Output der Modelltestung der mehrdimensionalen Forced-Choice-Items

c:\users\j_d609\documents\upwork\eveline\syntax5.out

Mplus VERSION 7.3
MUTHEN & MUTHEN
06/01/2020 11:19 AM

INPUT INSTRUCTIONS

TITLE: Multiple Choice Data

DATA: FILE IS MFCdata.dat;

VARIABLE: ! It is assumed that the input file contains only item responses
! Any additional variables should be added below

Names ARE

i1i2
i1i3
i1i4
i2i3
i2i4
i3i4
i5i6
i5i7
i5i8
i6i7
i6i8
i7i8
i9i10
i9i11
i9i12
i10i11
i10i12
i11i12
i13i14
i13i15
i13i16
i14i15
i14i16
i15i16
i17i18
i17i19
i17i20
i18i19
i18i20
i19i20
i21i22
i21i23
i21i24
i22i23
i22i24
i23i24
i25i26
i25i27
i25i28
i26i27
i26i28
i27i28
i29i30
i29i31
i29i32
i30i31
i30i32
i31i32
i33i34
i33i35
i33i36

Page: 1

c:\users\j_d609\documents\upwork\eveline\syntax5.out

```

i34i35
i34i36
i35i36
i37i38
i37i39
i37i40
i38i39
i38i40
i39i40;
USEVARIABLES ARE ili2-i39i40;
CATEGORICAL ARE ALL;
MISSING ARE ALL *;

Data IMPUTATION:
IMPUTE = ili2-i39i40(c);
NDATASETS = 20;

ANALYSIS:
ESTIMATOR = ulsmv;
PARAMETERIZATION = theta;

MODEL:

! Binary outcomes are determined by the item utilities (first-order factors)
t1 BY ili2@1; t2 BY ili2@-1;
t1 BY ili3@1; t3 BY ili3@-1;
t1 BY ili4@1; t4 BY ili4@-1;
t2 BY i2i3@1; t3 BY i2i3@-1;
t2 BY i2i4@1; t4 BY i2i4@-1;
t3 BY i3i4@1; t4 BY i3i4@-1;
t5 BY i5i6@1; t6 BY i5i6@-1;
t5 BY i5i7@1; t7 BY i5i7@-1;
t5 BY i5i8@1; t8 BY i5i8@-1;
t6 BY i6i7@1; t7 BY i6i7@-1;
t6 BY i6i8@1; t8 BY i6i8@-1;
t7 BY i7i8@1; t8 BY i7i8@-1;
t9 BY i9i10@1; t10 BY i9i10@-1;
t9 BY i9i11@1; t11 BY i9i11@-1;
t9 BY i9i12@1; t12 BY i9i12@-1;
t10 BY i10i11@1; t11 BY i10i11@-1;
t10 BY i10i12@1; t12 BY i10i12@-1;
t11 BY i11i12@1; t12 BY i11i12@-1;
t13 BY i13i14@1; t14 BY i13i14@-1;
t13 BY i13i15@1; t15 BY i13i15@-1;
t13 BY i13i16@1; t16 BY i13i16@-1;
t14 BY i14i15@1; t15 BY i14i15@-1;
t14 BY i14i16@1; t16 BY i14i16@-1;
t15 BY i15i16@1; t16 BY i15i16@-1;
t17 BY i17i18@1; t18 BY i17i18@-1;
t17 BY i17i19@1; t19 BY i17i19@-1;
t17 BY i17i20@1; t20 BY i17i20@-1;
t18 BY i18i19@1; t19 BY i18i19@-1;
t18 BY i18i20@1; t20 BY i18i20@-1;
t19 BY i19i20@1; t20 BY i19i20@-1;
t21 BY i21i22@1; t22 BY i21i22@-1;
t21 BY i21i23@1; t23 BY i21i23@-1;
t21 BY i21i24@1; t24 BY i21i24@-1;
t22 BY i22i23@1; t23 BY i22i23@-1;
t22 BY i22i24@1; t24 BY i22i24@-1;
t23 BY i23i24@1; t24 BY i23i24@-1;
t25 BY i25i26@1; t26 BY i25i26@-1;
t25 BY i25i27@1; t27 BY i25i27@-1;
t25 BY i25i28@1; t28 BY i25i28@-1;
t26 BY i26i27@1; t27 BY i26i27@-1;

```

Page: 2

c:\users\j_d609\documents\upwork\leveline\syntax5.out

```
t26 BY i26i28@1; t28 BY i26i28@-1;
t27 BY i27i28@1; t28 BY i27i28@-1;
t29 BY i29i30@1; t30 BY i29i30@-1;
t29 BY i29i31@1; t31 BY i29i31@-1;
t29 BY i29i32@1; t32 BY i29i32@-1;
t30 BY i30i31@1; t31 BY i30i31@-1;
t30 BY i30i32@1; t32 BY i30i32@-1;
t31 BY i31i32@1; t32 BY i31i32@-1;
t33 BY i33i34@1; t34 BY i33i34@-1;
t33 BY i33i35@1; t35 BY i33i35@-1;
t33 BY i33i36@1; t36 BY i33i36@-1;
t34 BY i34i35@1; t35 BY i34i35@-1;
t34 BY i34i36@1; t36 BY i34i36@-1;
t35 BY i35i36@1; t36 BY i35i36@-1;
t37 BY i37i38@1; t38 BY i37i38@-1;
t37 BY i37i39@1; t39 BY i37i39@-1;
t37 BY i37i40@1; t40 BY i37i40@-1;
t38 BY i38i39@1; t39 BY i38i39@-1;
t38 BY i38i40@1; t40 BY i38i40@-1;
t39 BY i39i40@1; t40 BY i39i40@-1;
```

```
! Errors of binary outcomes are zero
ili2-i39i40@0;
```

```
! Utilities are caused by attributes (second-order factors)
```

```
Trait1 BY
t1*1
t5*1
t9*1
t13*1
t17*1
t21*1
t25*1
t29*1
t33*1
t37*1;
```

```
Trait2 BY
t2*1
t6*1
t10*1
t14*1
t18*1
t22*1
t26*1
t30*1
t34*1
t38*1;
```

```
Trait3 BY
t3*1
t7*1
t11*1
t15*1
t19*1
t23*1
t27*1
t31*1
t35*1
t39*1;
```

```
Trait4 BY
t4*1
```

Page: 3

c:\users\j_d609\documents\upwork\leveline\syntax5.out

```
t8*1
t12*1
t16*1
t20*1
t24*1
t28*1
t32*1
t36*1
t40*1;

! Variances for all traits are set to 1
Trait1-Trait4@1;

! Starting values for correlations between traits
Trait1 WITH Trait2*0 Trait3*0 Trait4*0;
Trait2 WITH Trait3*0 Trait4*0;
Trait3 WITH Trait4*0;

! Fix one uniqueness per block for identification
t1@1;
t5@1;
t9@1;
t13@1;
t17@1;
t21@1;
t25@1;
t29@1;
t33@1;
t37@1;

! Trait scores for individuals cannot be estimated with the second-order factor model be
ca

*** WARNING
Input line exceeded 90 characters. Some input may be truncated.
! Trait scores for individuals cannot be estimated with the second-order factor model be
cau
1 WARNING(S) FOUND IN THE INPUT INSTRUCTIONS

Multiple Choice Data

*** FATAL ERROR

THE CONVERGENCE CRITERION IS NOT SATISFIED.
INCREASE THE MAXIMUM NUMBER OF ITERATIONS OR INCREASE
THE CONVERGENCE CRITERION.

Bayes H1 estimation
Number of dependent variables      60
Number of independent variables    0
Number of parameters               1950
Sample size                        450

PROBLEM OCCURRED DURING THE DATA IMPUTATION.
YOU MAY BE ABLE TO RESOLVE THIS PROBLEM BY SPECIFYING THE USEVARIABLES OPTION
TO REDUCE THE NUMBER OF VARIABLES USED IN THE IMPUTATION MODEL.
YOU MAY ALSO BE ABLE TO RESOLVE THIS PROBLEM BY INCREASING THE NUMBER OF ITERATIONS
USING THE THIN OR BITERATIONS OPTIONS OF THE ANALYSIS COMMAND.
SPECIFYING A DIFFERENT IMPUTATION MODEL MAY ALSO RESOLVE THE PROBLEM.
```

Page: 4

Anhang A7 Beschreibungen der Stichproben der Validitätsstudien

	Stichprobe 1: Retest-Reliabilität (N=216)	Stichprobe 2: Big Five (N=304)	Stichprobe 3: AVEM (N=580)
Alter			
I ≤ 35 Jahre	143 (66%)	195 (64%)	383 (66%)
II 36-50 Jahre	21 (10%)	79 (26%)	117 (20%)
III ≥ 51 Jahre	52 (24%)	30 (10%)	79 (14%)
Branchen			
Industrie	18 (8%)	30 (10%)	78 (13%)
Dienstleistung	55 (26%)	79 (26%)	114 (20%)
Verwaltung	39 (18%)	25 (8%)	81 (14%)
Handel und Vertrieb	23 (11%)	37 (12%)	87 (15%)
Gesundheit und Soziales	29 (13%)	47 (16%)	83 (14%)
Banken und Versicherungen	15 (7%)	20 (7%)	25 (4%)
Medien und IT	13 (6%)	35 (12%)	43 (7%)
Sonstiges	23 (11%)	31 (10%)	69 (12%)
Geschlecht			
männlich	92 (43%)	136 (45%)	218 (38%)
weiblich	124 (57%)	168 (55%)	362 (62%)
Führungskraft			
ja	55 (26%)	104 (34%)	410 (71%)
nein	160 (74%)	200 (66%)	170 (29%)

Anmerkung. Angabe der absoluten Häufigkeiten, gültige Prozentangaben in Klammern.

Anhang A8 Beschreibungen der Stichproben der Validitätsstudien

Stichprobe 3: Arbeitsbezogene Einstellungen (N=125)	
Alter	
I ≤ 35 Jahre	72 (59%)
II 36-50 Jahre	22 (18%)
III ≥ 51 Jahre	28 (22%)
Branchen	
Industrie	6 (5%)
Dienstleistung	31 (25%)
Verwaltung	15 (12%)
Handel und Vertrieb	18 (14%)
Gesundheit und Soziales	19 (15%)
Banken und Versicherungen	12 (10%)
Medien und IT	5 (4%)
Sonstiges	19 (15%)
Geschlecht	
männlich	43 (36%)
weiblich	75 (64%)
Führungskraft	
ja	38 (31%)
nein	83 (66%)

Anmerkung. Angabe der absoluten Häufigkeiten, gültige Prozentangaben in Klammern.

Anhang A9 Normwerttabelle zur Überführung der Rohwerte in Prozentrangwerte, differenziert nach Männern und Frauen

Rohwert	Altruistische Motive		Prosoziale Motive		Reziproke Motive	
	PR männlich	PR weiblich	PR männlich	PR weiblich	PR männlich	PR weiblich
3	1	1				
4	1	1				
5	2	2			2	3
6	5	5	1	1	4	5
7	8	8	1	1	6	8
8	15	14	1	1	10	11
9	29	26	1	1	13	14
10	40	37	1	1	19	19
11	57	53	1	2	24	29
12	79	74	2	3	30	37
13	88	83	3	3	40	44
14	94	90	5	5	47	57
15	100	100	9	11	60	69
16			14	15	70	76
17			19	20	77	82
18			27	28	85	88
19			39	38	90	93
20			56	55	95	96
21			65	67	97	97
22			73	76	98	98
23			81	82	99	99
24			90	88	100	100
25			100	100		

Anmerkung. PR = Prozentrang. N=495-499 männliche und N=477 weibliche Befragte

Kollegiale Hilfe nimmt eine zentrale Rolle im Konzept des Organisationalen Citizenship Behavior (OCB) ein, da ihr ein hoher Stellenwert für das effektive Funktionieren einer Organisation beigemessen wird und mit positiven Konsequenzen für die Akteure und das Team assoziiert ist. Vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit wird bisher den Motiven gewidmet, aus denen Hilfeverhalten am Arbeitsplatz erfolgt.

Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick des aktuellen Forschungsstands und zeigt messtheoretische Probleme existierender Fragebögen auf. Basierend auf der Theorie prosozialen Verhaltens von Batson (2011) wird hergeleitet, dass kollegialem Helfen altruistische, prosoziale, egoistische und reziproke Motive zugrunde liegen können. Zur Messung dieser Motive wird ein psychometrischer Fragebogen nach Klassischer Testtheorie (KTT) entwickelt und die Validierung mehrdimensionaler Forced-Choice-Items (MFC-Items) exploriert.

Das resultierende Modell bildet einen integrierenden Rahmen für die Vielzahl existierender theoretischer Ansätze der Motive kollegialen Helfens. Für die Durchführung zukünftiger empirischer Studien stellt der entwickelte Fragebogen eine valide Grundlage zur Messung dieser Motive dar. Erste Studien deuten darauf hin, dass er geeignet ist, einen Beitrag zur Erklärung potenziell negativer Konsequenzen kollegialen Hilfeverhaltens leisten zu können.