



Georg Schreyögg
Jörg Sydow (Hrsg.)

Verhalten in Organisationen

Managementforschung 19



Georg Schreyögg / Jörg Sydow (Hrsg.)

Verhalten in Organisationen

Managementforschung

Hrsg.: Georg Schreyögg, Peter Conrad und Jörg Sydow
Mitbegründet von Wolfgang H. Staehle (†)

Die Bände 1 bis 9 sind im Verlag de Gruyter erschienen,
ab Band 10 erscheinen die Bände im Gabler Verlag.
Alle Bände sind über den Gabler Verlag erhältlich.
Eine Aufstellung der bereits erschienenen Bände finden Sie
am Ende dieses Bandes.

Georg Schreyögg
Jörg Sydow (Hrsg.)

Verhalten in Organisationen

Managementforschung 19



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

Prof. Dr. Georg Schreyögg lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Führung, an der Freien Universität Berlin.

Prof. Dr. Jörg Sydow lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmenskooperation, an der Freien Universität Berlin.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike Lörcher | Renate Schilling

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1812-3

Zur „Managementforschung“

Ziel der „Managementforschung“ ist es, einen Überblick über den aktuellen Stand und Ergebnisse der Forschung zu Managementproblemen zu geben; zugleich soll sie ein Diskussionsforum für neue Trends und Strömungen sein. Die „Managementforschung“ richtet sich an Forscher und Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie an wissenschaftlich interessierte Praktiker und Managementtrainer.

Die „Managementforschung“ ist am Institut für Management der Freien Universität Berlin entstanden und erscheint seit 1991 jährlich. Sie wird von Georg Schreyögg, Peter Conrad und Jörg Sydow herausgegeben (Gründungs-Mitherausgeber Wolfgang H. Staehle †). Der Schwerpunkt liegt auf innovativen Forschungsbeiträgen zu zentralen Gebieten des Managements. Neben anerkannten Fachvertretern haben auch qualifizierte Nachwuchswissenschaftler die Gelegenheit, zu aktuellen Fragen Stellung zu nehmen. Disziplinäre Offenheit ist Programm. Die Herausgeber werden bei der Akquisition, Begutachtung und Auswahl geeigneter Beiträge durch einen Beirat unterstützt. Dem Herausgeberbeirat gehören zurzeit an:

aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre

- Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Oskar Grün, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg
- Prof. Dr. Helmut Kasper, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Werner R. Müller, Universität Basel
- Prof. Dr. Dieter Sadowski, Universität Trier
- Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Universität Freiburg
- Prof. Dr. Frank Schirmer, Technische Universität Dresden
- Prof. Dr. Martin K. Welge, Technische Universität Dortmund

aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie bzw. -psychologie und der Politologie

- Prof. Dr. Christoph Deutschmann, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Wissenschaftszentrum und Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Peter Kappelhoff, Bergische Universität Wuppertal
- Prof. Dr. Friedemann Nerding, Universität Rostock
- Prof. Dr. Helmut Willke, Universität Bielefeld

Die Manuskripte werden einem anonymen „doppelt blinden“ Begutachtungsprozess unterzogen. Regelmäßig sind an der Begutachtung eines Beitrages Vertreter unterschiedlicher Disziplinen beteiligt. Auf der Grundlage der Gutachten wird über die Akzeptanz sowie über Art und Umfang der gewünschten Überarbeitung des Manuskriptes entschieden. Jeder Band der „Managementforschung“ ist somit das Ergebnis einer engen Kooperation zwischen Autoren, Beiräten und Herausgebern.

Vorwort

Der vorliegende Band 19 der Managementforschung hat seinen Schwerpunkt in einem Forschungsfeld, das traditionell „Verhalten in Organisationen“ bzw. „organizational behavior“ (OB) genannt wird. Dieses Gebiet, das sich in den USA in den 1930er Jahren entwickelte, steht an der Wiege der modernen Managementlehre. Es hat den Fokus wegverlagert vom homo oeconomicus und vom treuen Regelgehorsam hin zum bedürfnisorientierten Denken und zum Human Ressourcen basierten Ansatz. Autoren wie Rensis Likert und Chris Argyris haben dieser Schule zu hohem Ansehen in der Wissenschaft und sehr starker Resonanz in der Praxis verholfen. Vorübergehend war jedoch dieser Ansatz mit seiner Betonung der Motivation und der Human Ressourcen zentrierten Organisationsgestaltung in den Hintergrund geschoben worden zugunsten des Aufbaus exzessiver Anreizsysteme und der Betonung externer Zwänge, denen das Verhalten der Mitglieder von Organisationen folgt. In den letzten Jahren ist aber wieder eine deutliche Hinwendung zu OB-Themen festzustellen, was sich leicht an Zahl und Inhalt der Vorträge bei internationalen Managementkonferenzen oder auch an den allgemeinen Diskussionsthemen in der breiteren Öffentlichkeit erkennen lässt. Dies ist auch der Grund, weshalb sich die Herausgeber der Managementforschung entschlossen haben, den aktuellen Band dieser Forschungsrichtung zu widmen, um einen Überblick zu gewinnen, wo die derzeitigen OB-Forschungsschwerpunkte liegen. Aus den überaus zahlreichen Einreichungen sind acht Beiträge ausgewählt worden:

Den Auftakt machen *Yang-Kyu Park, Rüdiger Kabst, Holger Steinmetz und Michelle Turner*, die ganz im Sinne der klassischen OB-Tradition Job Involvement (JI) und Organisationales Commitment (OC) in ihrer Bedeutung den Organisationserfolg untersuchen. Spezifizierend analysiert die vorliegende Studie die Beziehungen zwischen drei motivationalen Dispositionen (Leistungsmotiv, Anschlussmotiv und Machtmotiv) und JI und OC im Kontext zweier Kulturen, nämlich Deutschland und Südkorea.

Der anschließende Beitrag von *Antoinette Weibel* diskutiert das Problem mangelnden Engagements von Mitarbeitern vor dem Hintergrund der Aussagensysteme zweier konfliktärer Perspektiven: psychologischer Ökonomik einerseits und Verhalten in Organisationen (OB) andererseits. Der Beitrag zeigt Konvergenzen und Divergenzen in den beiden Aussagensystemen und leitet daraus neue Forschungsfragen ab.

Im dritten Beitrag beschäftigt sich *Johannes M. Lehner* mit dem Statusverhalten. Der Beitrag interessiert sich vor allem dafür, inwieweit Statusverhalten die Entstehung informaler, sozialer Hierarchien und die Besetzung von Positionen in formalen Organisationshierarchien erklären kann. Dazu entfaltet er vorab die theoretischen Grundlagen des Konstruktes Statusverhalten und grenzt es von verwandten Konzepten ab.

Gabriele Faßauer befasst sich in dem vierten Beitrag mit quasi-marktlichen Leistungssteuerungsmaßnahmen in Organisationen und ihren unbeabsichtigten Konsequenzen.

Es wird gezeigt, dass diese marktanaloge Leistungssteuerungslogik zu einer Reihe von Paradoxien führt, welche Brüche, Spannungen sowie Konflikte im Verhältnis von Organisationsmitgliedern und arbeitgebender Organisation nach sich ziehen.

Der fünfte Beitrag von *Christof Backhaus, Markus Blut, Heiner Evanschitzky und David Woisetschläger* geht im Rahmen einer quantitativ-emprischen Studie der Frage nach, inwieweit der Zusammenhang zwischen der Autonomie von Netzwerkpartnern und deren Loyalität dem Netzwerk gegenüber von moderierenden situativen Variablen überlagert wird. Die Hypothesen werden auf der Basis von 17 Netzwerkzentralen und 590 Partnerunternehmen getestet.

Ebenfalls der Netzwerkperspektive ist der sechste Beitrag von *Markus Helfen* gewidmet. Der Autor will belegen, dass der netzwerkanalytische Embeddedness-Ansatz besonders geeignet ist, das Verhalten von (und in) Organisationen theoretisch zu verstehen und empirisch zu erforschen.

Der in den letzten Jahren stark beachtete neo-institutionalistische Ansatz, der das Verhalten in Organisationen primär durch exogene Zwänge erklärt, wird in dem siebten Beitrag von *Nils Müller* einer grundlegenden Kritik unterzogen. Der Hauptvorwurf ist, dass der Neo-Institutionalismus nicht in der Lage ist, das strategische Handeln von Akteuren systematisch in Anschlag zu bringen.

Jürgen Deeg, Uwe Schimank und Jürgen Weibler gehen schließlich im achten und letzten Beitrag der Frage nach, wie der Stillstand oder eine blockierte Immobilität von Organisationen erklärt werden kann. Die Autoren sind der Meinung, dass diese Erklärungsleistung von den vorliegenden Ansätzen nicht hinreichend erbracht wird. Sie tragen im Anschluss die These vor, dass ein „akteurzentrierter Institutionalismus“ diese Erklärungsleistung besser erbringen kann.

Die Gutachten für die eingereichten Beiträge wurden wiederum mit großer Sorgfalt und Engagement von den Mitgliedern des Herausgeberbeirats der Managementforschung erstellt. Darüber hinaus haben als externe Gutachter an diesem Band mitgewirkt:

- Prof. Dr. Reinhard Bachmann, University of Surrey
- Prof. Dr. Albrecht Becker, Universität Innsbruck
- Prof. Dr. Hans-Werner Bierhoff, Ruhr-Universität Bochum
- Dr. Andreas Böhm, Alice Salomon Hochschule Berlin
- Dr. Stephan Duschek, Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Peter Eberl, Universität Kassel
- Dr. Daniel Geiger, Universität Linz
- Prof. Dr. Elmar Gerum, Philipps-Universität Marburg
- Prof. Dr. Werner Hoffmann, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Renate Meyer, Wirtschaftsuniversität Wien

- Prof. Dr. Günther Ortman, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
- Prof. Dr. Sigrid Quack, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln
- Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder, Leibniz-Universität Hannover
- Prof. Dr. Arndt Sorge, Wissenschaftszentrum Berlin
- Prof. Dr. Udo Staber, University of Canterbury
- Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, Georg-August-Universität Göttingen
- Prof. Dr. Anja Tuschke, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Dr. Ingo Weller, Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Arnold Windeler, Technische Universität Berlin
- Prof. Dr. Stefan Winter, Ruhr-Universität Bochum

Den Mitgliedern des Beirats und den externen Gutachtern sei an dieser Stelle für ihre Mitwirkung an der Erstellung dieses Bandes sehr herzlich gedankt.

Ein besonderer Dank gilt auch diesmal *Irmgard Hoemke*, die mit Umsicht, Geschick und Charme den gesamten Erstellungsprozess vom Eingang der Beiträge bis zur Erstellung der Druckvorlage begleitet hat. Dank ist auch *Ulrike Lörcher* vom Gabler-Verlag zu sagen, die von Verlagsseite die Entstehung dieses Bandes begleitet hat.

Berlin-Dahlem, im Juni 2009

Georg Schreyögg und Jörg Sydow

Inhaltsverzeichnis

Organizational Commitment und Job Involvement in Deutschland und Südkorea – Eine bedürfnisorientierte empirische Analyse <i>Yang-Kyu Park/Rüdiger Kabst/Holger Steinmetz/Michelle Turner</i>	1
Kooperation und Engagement in der Arbeit – Eine vergleichende Betrachtung von psychologischer Ökonomik und Verhaltenswissenschaft <i>Antoinette Weibel</i>	31
Statusverhalten in der Organisation im Spannungsverhältnis von formaler und informaler Hierarchie <i>Johannes M. Lehner</i>	67
Jenseits des Leistungsprinzips – Paradoxien marktförmiger Leistungssteuerung in Arbeitsorganisationen <i>Gabriele Faßauer</i>	103
Autonomie und Loyalität in strategischen Unternehmensnetzwerken – Eine Mehrebenenbetrachtung <i>Christof Backhaus/Markus Blut/Heiner Evanschitzky/David Woisetschläger</i>	141
Soziale Netzwerke und Organisation – Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen <i>Markus Helfen</i>	179
Warum prägen Institutionen das Handeln in Organisationen? Die unbeantwortete Frage des Neo-Institutionalismus <i>Nils Müller</i>	221
Verhalten im Stillstand – Stillstand als Verhalten Organisationsblockaden in der Perspektive des akteurzentrierten Institutionalismus <i>Jürgen Deeg/Uwe Schimank/Jürgen Weibler</i>	239
Zu den Autoren und Herausgebern	285
In Vorbereitung und bereits erschienen	289

**Yang-Kyu Park/Rüdiger Kabst/Holger Steinmetz/
Michelle Turner**

Organizational Commitment und Job Involvement in Deutschland und Südkorea*

Eine bedürfnisorientierte empirische Analyse

Commitment; Invarianz; Job Involvement; Kreuzkulturelle Forschung; Motive; Motivation;

Zusammenfassung

Job Involvement (JI) und Organizational Commitment (OC) sind zentrale Variablen für das Verhalten in Organisationen und den Organisationserfolg. Während die Forschung bisher vorwiegend kontextuelle Prädiktoren von JI und OC betrachtet und diese Studien meist Stichproben aus nur einem Kulturkreis verwenden, analysiert die vorliegende Studie die Beziehungen zwischen drei motivationalen Dispositionen (Leistungsmotiv, Anschlussmotiv und Machtmotiv) und JI und OC in einer deutschen (N = 464) und einer südkoreanischen (N = 395) Stichprobe von Studierenden. Mit linearen Strukturgleichungsmodellen werden die Effekte der drei Motive auf JI und OC und ihre kreuzkulturellen Unterschiede als auch die kreuzkulturelle Äquivalenz der Konstrukte und Messungen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass das Leistungsmotiv und das Anschlussmotiv signifikante Effekte auf JI und OC haben. Unterschiede in den Effekten über beide Stichproben zeigen sich in Bezug auf das Leistungsmotiv. Hier gibt es in der südkoreanischen Stichprobe einen deutlich höheren Zusammenhang mit JI. Die Analysen zur kreuzkulturellen Äquivalenz ergeben Unterschiede in der Konnotation von JI in beiden Ländern.

Managementforschung 19 (2009), hrsg. von G. Schreyögg und J. Sydow
Gabler Verlag • Wiesbaden, S. 1-30

G. Schreyoqq, J. Sydow, *Verhalten in Organisationen*, DOI 10.1007/978-3-8349-8287-2_1,
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Abstract

Job involvement (JI) and organizational commitment (OC) are central to organizational behaviour and organizational outcomes. Whereas prior research focused on contextual predictors of JI and OC and mostly used samples from one culture, the present study analyzes the predictive value of motivational dispositions (need for achievement, need for affiliation, and need for power) for JI and OC in a German (N = 464) and a South Korean (N = 395) sample of graduate and undergraduate students. Using structural equation modeling, we investigate the associations between the three needs and JI and OC and cross-cultural differences in these associations. In addition, we test for cross-cultural equivalence of the measures as an important prerequisite for quantitative analyses. The results reveal that need for achievement and need for affiliations have significant effects on JI and OC and that need for achievement has a substantially higher association with JI in the South Korean sample. Finally, tests of cross-cultural equivalence reveal different connotations of JI in both cultures.

Inhaltsübersicht

- 1 Organizational Commitment und Job Involvement im internationalen Kontext
- 2 OC und JI – Begriffe und Konsequenzen
- 3 Einfluss von Motiven auf OC und JI
- 4 Kultur als Moderator der Beziehung zwischen Motiven und OC und JI
 - 4.1 Einfluss des Leistungsmotivs auf OC und JI in Deutschland und Südkorea
 - 4.2 Einfluss des Anschlussmotivs auf OC und JI in Deutschland und Südkorea
 - 4.3 Einfluss des Machtmotivs auf OC und JI in Deutschland und Südkorea
- 5 Methode
 - 5.1 Stichprobe
 - 5.2 Messungen
 - 5.2.1 Messung der Motive
 - 5.2.2 Messung von OC und JI
 - 5.3 Auswertung
- 6 Ergebnisse
 - 6.1 Deskriptive Statistiken
 - 6.2 Überprüfung der Messgüte und Mess-Invarianz
 - 6.3 Überprüfung der Hypothesen
- 7 Diskussion
 - 7.1 Einfluss der Motive auf JI und OC in Deutschland und Südkorea: Gemeinsamkeiten und Unterschiede
 - 7.2 Implikationen für die Praxis
 - 7.3 Limitationen

1 Organizational Commitment und Job Involvement im internationalen Kontext

Die Konzepte Job Involvement (JI) und Organizational Commitment (OC) bereichern bereits seit den 70er Jahren die wissenschaftliche Auseinandersetzung (Porter et al. 1974; Rabinowitz/Hall 1977; Steers 1977; Kanungo 1979, 1982). In der heutigen Zeit, in der die Ökonomisierung das unternehmerische Handeln bestimmt und die Verschlankung von Organisationen zur wiederkehrenden Aufgabe selbst profitabler Unternehmen geworden ist (Weller/Kabst 2007), erlebt die wissenschaftliche Betrachtung von OC und JI eine Renaissance. Unternehmen sind auf motivierte Mitarbeiter angewiesen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen (Meyer/Allen 1997, S. 5). Der psychischen Bindung an Arbeit (JI) und Organisation (OC) kommt in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu, da sie mit erfolgsrelevanten Konsequenzen (z.B. Engagement, organizational citizenship behavior, Fluktuation) assoziiert sind (Brown 1996; Meyer et al. 2002). Das Konzept des „organisationalen Bürgers“ (Organ 1988) und dessen Implikationen für gewissenhaftes, soziales und innovatives Verhalten von Mitarbeiter/innen (van Dick et al. 2006) macht die Wichtigkeit von JI und OC deutlich.

Während in der bisherigen Forschung im Wesentlichen situationale bzw. organisationale Prädiktoren von JI und OC betrachtet wurden, wurde speziell von Kanungo (1979) ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt, der die Wirkung individueller motivationaler Dispositionen auf JI und OC nahelegt. Weiterhin stellt die Unterschiedlichkeit nationaler Kontexte eine besondere Herausforderung für die Betrachtung von JI und OC dar. International agierende Unternehmen müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft kennen, um deren Leistungsbereitschaft einschätzen und gezielt fördern zu können. Die Expansion in andere Kulturen und die Zusammenarbeit mit Partnern unterschiedlicher Herkunft erfordert somit ein Bewusstsein kultureller Unterschiede und deren Bedeutung. Nur so können Mitarbeiter angemessen motiviert und an das Unternehmen gebunden werden (Dowling et al. 2007).

Die vorliegende Studie hat zwei Ziele: Erstens wird der Erklärungsgehalt individueller Motive für das Verständnis von OC und JI analysiert. Als drei grundlegende Motive werden das *Leistungsmotiv* (need for achievement), *Anschlussmotiv* (need for affiliation) und *Machtmotiv* (need for power) (McClelland 1985) zur Erklärung von OC und JI herangezogen. Zweitens wird untersucht, ob die Wirkung dieser Motive kreuzkulturell variiert. Als Beispiele für „westliche“ und „östliche“ Gesellschaften werden dabei exemplarisch Deutschland und Südkorea (Riordan/Vandenberg 1994, S. 646) herangezogen. Diese Länder unterscheiden sich substantiell in ihren Ausprägungen der Kul-

turdimensionen (Hofstede 1980; House et al. 2004), die der vorliegende Studie als Konzeptualisierung des Kulturkonstrukts zugrunde gelegt wird.

2 OC und JI – Begriffe und Konsequenzen

OC und JI beziehen sich auf die psychische Integration der Person in die Organisation, unterscheiden sich aber in wichtigen Punkten. Über die Definition und Dimensionen von JI wurde in den letzten dreißig Jahren heftig debattiert. Als Resultat hat sich eine eindimensionale Definition herausgebildet (Lawler/Hall 1970; Kanungo 1979). Kanungo bezeichnet JI als psychologische Identifikation mit der Arbeitstätigkeit. Nach dieser Definition stellt die Arbeitstätigkeit einen zentralen Aspekt der Selbstdefinition eines Individuums dar.

OC ist dagegen die Identifikation einer Person mit der Organisation (Mowday et al. 1979). OC basiert auf der Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation und impliziert die Bereitschaft, sich für die Erreichung der Organisationsziele anzustrengen und in der Organisation zu verbleiben (Porter et al. 1974, S. 604). Nach der dreidimensionalen Konzeptionalisierung von Meyer und Allen (1991) lassen sich affektives, normatives und kalkulatives OC unterscheiden. Während affektives OC die emotionale Verbundenheit mit der Organisation darstellt, geht normatives OC mit der Überzeugung einher, dass man als Mitarbeiter loyal sein sollte. Kalkulatives OC schließlich basiert auf bereits in die Organisation investierte Ressourcen (Meyer/Allen 1991; Meyer et al. 2002). In der vorliegenden Studie steht das affektive OC im Fokus, da diese Form der ursprünglichen Definition des OC als Identifikation mit der Organisation am nächsten kommt. Der wesentliche Unterschied zwischen JI und OC ist damit, dass sich JI auf den Stellenwert der eigenen Arbeitstätigkeit für das Selbst bezieht, während OC eine positive Bewertung der Organisation als übergeordnetem sozialem Kollektiv und die Integration in dieses soziale Kollektiv impliziert.

In den letzten dreißig Jahren konnte empirisch gezeigt werden, dass JI und OC einen Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern bei der Arbeit haben (Mathieu/Zajac 1990; Brown 1996; Meyer et al. 2002). So wurden negative Einflüsse von OC und JI auf Absentismus und Fluktuation (Porter et al. 1974; Williams/Hazer 1986; Huselid/Day 1991; Brown 1996; Sjöberg/Sverke 2000) sowie positive Einflüsse auf organizational citizenship behavior gefunden (Meyer et al. 2002). Nach Pfeffer (1994) kann JI dazu beitragen, Wettbewerbsvorteile in Märkten zu erzielen. Er argumentiert, dass JI durch die höhere Bedeutsamkeit der Arbeit für den/die Mitarbeiter/in die organisationale Effektivität und Produktivität erhöhen kann.

3 Einfluss von Motiven auf OC und JI

Während sich die Konsequenzen von OC und JI in bisherigen Forschungsarbeiten recht deutlich herauskristallisieren, herrscht bezüglich der Prädiktoren eine größere Inkonsistenz (Mathieu/Zajac 1990; Landy/Conte 2004). Dabei spielt insbesondere die Kontroverse eine Rolle, ob OC und JI neben kontextuellen Faktoren (Arbeitsbedingungen, Belohnungssysteme, Führungsverhalten) auch durch personelle Faktoren (Motive, Persönlichkeit etc.) beeinflusst werden. Staw und Ross (1985) weisen in diesem Zusammenhang auf den Erklärungsgehalt von personellen Faktoren für Arbeitseinstellungen (wie z.B. Arbeitszufriedenheit) hin. Für den Einfluss von personellen Faktoren sprechen auch Studien von Lodahl und Kejner (1965) sowie Hall und Mansfield (1971), die gezeigt haben, dass JI auch bei variierenden kontextuellen Bedingungen relativ stabil bleibt.

Bislang wurde die Rolle von Motiven (verstanden als Dispositionen, bestimmte Klassen von Zielen anzustreben) für OC und JI nur rudimentär untersucht. Allenfalls das Leistungsmotiv ist als Persönlichkeitsmerkmal in einigen Studien zu OC und JI betrachtet worden (Brown 1969; Hall et al. 1970; Buchanan 1974; Steers 1977; Steers/Spencer 1977; Morris/Snyder 1979; Bateman/Strasser 1984; Mathieu 1988; Meyer/Allen 2001). Allerdings stellt Kanungo (1979) einen motivationalen Bezugsrahmen zur Erklärung von JI vor, der den Einfluss weiterer Motive über das Leistungsmotiv hinaus plausibel macht. Kanungo argumentiert, dass Individuen sich stärker psychologisch an ihre Arbeit binden, wenn sie diese als Potenzial zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse wahrnehmen. Da die Arbeit die Möglichkeit zur Befriedigung einer Vielzahl von Bedürfnissen bietet, sollten demnach Motive, die sich auf die Erfüllung dieser Bedürfnisse beziehen, einen Einfluss auf JI haben.

Nach McClellands (1985) Motiv-Theorie lassen sich als drei zentrale Motive, das *Leistungsmotiv*, das *Anschlussmotiv* und das *Machtmotiv*, differenzieren. Wie angemerkt, bietet die Arbeitstätigkeit die Möglichkeit, die entsprechenden Bedürfnisse zu befriedigen: Personen mit hoher Leistungsmotivation sind ehrgeizig, streben nach Herausforderungen und möchten Leistungen erbringen, die einem hohen Standard entsprechen (Brunstein/Heckhausen 2006, S. 143; Murray 1938). Da die Arbeitstätigkeit die Möglichkeit bietet, diese Leistungsbedürfnisse zu befriedigen, sollte sie daher eine hohe Wichtigkeit im Leben leistungsmotivierter Personen haben. Weiterhin implizieren die meisten Arbeitstätigkeiten eine soziale Interaktion mehrerer Mitarbeiter/innen und bieten so auch die Möglichkeit, soziale Bedürfnisse zu befriedigen. Personen mit hohem Anschlussmotiv streben danach, soziale Beziehungen herzustellen und haben einen starken Wunsch nach Anerkennung durch andere. Die Arbeitstätigkeit bietet daher die Möglichkeit für die Befriedigung dieses Bedürfnisses (McClelland 1985, S. 348). Gleichermäßen kann der Grad an sozialen Interaktionen der Befriedigung des Machtmotivs dienen, da diese die Möglichkeit bieten, andere zu beeinflussen und Führungsrollen einzunehmen. Das Machtmotiv kommt durch den Wunsch zum Aus-

druck, andere zu leiten und zu dirigieren, oder Prestige zu erlangen (Winter 1988, S. 510). Die motivierende Komponente liegt für die machtmotivierte Person dabei im Erleben von Kontrolle (Schmalt/Heckhausen 2006, S. 213). Dies sollte im Arbeitskontext auch dann möglich sein, wenn der soziale Einfluss lediglich informell (z.B. unter Kollegen/innen) erfolgt. Zusammenfassend lässt sich also erwarten, dass die Arbeit für leistungs-, anschluss- oder machtmotivierte Menschen zu einem zentralen Lebensinhalt gehören sollte und damit die drei Motive positiv mit JI assoziiert sind.

Im Bezug auf OC lässt sich aus austauschtheoretischer Perspektive (Angle/Perry 1983) argumentieren, dass Personen mit hohen Ausprägungen in den drei Motiven ein hohes OC entwickeln als Gegenleistung für die von der Organisation gebotenen Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung als auch aufgrund der Antizipation von zukünftigen Möglichkeiten. Weiterhin dürfte sich ein hohes OC als Resultat geleisteter Investitionen in der Organisation ergeben, die aus der höheren Motivation von Personen mit starken Motiven resultieren. Wie nachfolgend noch ausführlicher dargelegt wird, besteht ein dritter Mechanismus darin, dass Personen mit einem ausgeprägten Motiv in einer Organisation mit einer passenden Orientierung (z.B. Leistungsorientierung) ein hohes OC entwickeln, weil sie eine Übereinstimmung zwischen ihren Werten und denen der Organisation wahrnehmen (vgl. Porter et al. 1974).

4 Kultur als Moderator der Beziehung zwischen Motiven und OC und JI

Während die obige Argumentation Beziehungen zwischen den Motiven und JI und OC impliziert, wird in der vorliegenden Studie zudem untersucht, ob diese Beziehungen sich kreuzkulturell unterscheiden. Theoretische und empirische Arbeiten über Unterschiede zwischen Kulturen (Hofstede 1980; House et al. 2004) stimmen darin überein, dass sich Kulturen über ausgewählte Dimensionen beschreiben lassen. Während Hofstede fünf Dimensionen postuliert (Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität, und Kollektivismus vs. Individualismus und Langzeitorientierung), haben insbesondere die Arbeiten der GLOBE-Studie (House et al. 2004) mit der Erweiterung auf neun Dimensionen Forschung und Denken über Kulturen geprägt. Wie später noch ausführlicher argumentiert werden wird, geht die vorliegende Studie davon aus, dass die Beziehungen zwischen den Motiven und JI und OC moderiert werden durch die Ausprägung des Landes in relevanten Kulturdimensionen. Der zentrale Mechanismus liegt dabei in der Passung von individuellen Motiven und der kulturbedingten Gestaltung der Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung. Obwohl oben argumentiert wurde, dass die Arbeit und der Aufenthalt in Organisationen grundsätzlich solche Möglichkeiten bieten (über Leistung, soziale Interaktionen), ist es

plausibel, dass sich Organisationen kulturbedingt in der Schaffung dieser Möglichkeiten unterscheiden, über Führung und Normen unterschiedliches Verhalten erwarten und entsprechend belohnen oder bestrafen. Daher sollte das jeweilige Motiv in einer Kultur, die entsprechende Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung schafft und entsprechendes Verhalten fordert und belohnt, einen höheren Zusammenhang mit JI und OC aufweisen als in einer Kultur, in der das nicht der Fall ist. Als einen für OC speziellen Mechanismus ist die Passung von individuellen und organisationalen Werten intensiv diskutiert worden (Porter et al. 1974). Als Konsequenz sollten Personen mit einer hohen Ausprägung in einem Motiv in einer Organisation mit einer ähnlichen Orientierung eine höhere Passung erleben und folglich ein höheres OC entwickeln.

Tab. 1: Ausprägungen der Kulturdimensionen nach House et al. (2004) in Deutschland (West-) und Südkorea

Kulturdimensionen	Südkorea	Deutschland (West)
Machtdistanz	5.61	5.25
Humanorientierung	3.81	3.18
Institutioneller Kollektivismus	5.20	3.79
Ingruppen-Kollektivismus	5.54	4.02
Durchsetzungsfähigkeit	4.40	4.55
Zukunftsorientierung	3.97	4.27
Leistungsorientierung	4.55	4.25

Anm.: Die Skalen reichen von 1 (geringe Ausprägung) bis 7 (hohe Ausprägung)

Als exemplarisch sollen hier Deutschland und Südkorea verglichen werden, da sich diese beiden Länder in den relevanten Dimensionen zum Teil deutlich unterscheiden. Auch wenn ein Ländervergleich die spezifische Betrachtung einzelner Dimensionen nicht ermöglicht, ist zu erwarten, dass in einem Land mit einer höheren Ausprägung in relevanten Dimensionen eine höhere Beziehung zwischen dem Motiv und JI und OC besteht. Relevant für die Wirkung der drei Motive sind die Kulturdimensionen Leistungsorientierung, Humanorientierung und Machtdistanz, da diese direkte Entsprechungen des Macht-, Leistungs- und Anschlussmotivs von McClelland (1985) sind (House/Javidan 2004, S. 17). Weiterhin sehen wir den institutionellen und Ingruppen-Kollektivismus als bedeutsam an, da dieser die Erwartungen und Bewertungen sozialen Handelns in Organisationen bestimmt. Die sich in der GLOBE-Studie ergebenden Ausprägungen dieser Kulturdimensionen für Deutschland und Südkorea sind in Ta-

belle 1 dargestellt. Sie dienen als Grundlage für die im folgenden Abschnitt erläuterten kulturellen Unterschiede im Einfluss von Motiven auf JI und OC.

4.1 Einfluss des Leistungsmotivs auf OC und JI in Deutschland und Südkorea

Wie in den folgenden Ausführungen verdeutlicht wird, ist es plausibel, dass der Einfluss des Leistungsmotivs auf JI und OC von der Kulturdimension Leistungsorientierung moderiert wird. In Ländern mit hoher Leistungsorientierung werden Leistungen anerkannt und Durchsetzungsfähigkeit und Wettbewerb sind erwünscht. Individuen streben nach herausfordernden Aufgaben und zeigen eine hohe Initiative (Gupta/Hanges 2004, S. 245). Leistungsorientierung ist in Südkorea höher ausgeprägt (4.55) als in Deutschland (4.25) (Javidan 2004, S. 250). Die Wurzeln dieser Leistungsorientierung liegen sowohl in Deutschland als auch in Südkorea in religiösen Werten begründet. Sowohl die protestantische Arbeitsethik als auch der Konfuzianismus vermitteln Werte der harten Arbeit und irdischen Strebsamkeit (Javidan 2004, S. 239 ff.). Der Job wird als wichtiger Aspekt im Selbstbild betrachtet und bildet einen geeigneten Bezugsrahmen, um das individuelle Leistungsstreben zu verwirklichen. Allerdings ist der Einfluss des Konfuzianismus in Südkorea dominanter als in die protestantische Arbeitsethik in Deutschland. Auch wenn „Fleiß“ und „harte Arbeit“ in Deutschland wichtig sind, befindet sich konfuzianisches Denken in den verschiedensten Bereichen des südkoreanischen Lebens. Aus diesen Gründen sollten südkoreanische Organisationen leistungsrelevantes Verhalten in höherem Maße erwarten, fördern und belohnen und somit für leistungsmotivierte Personen mehr Möglichkeiten bieten, ihre Leistungsbedürfnisse zu befriedigen.

H 1a: Das Leistungsmotiv hat bei Südkoreanern einen positiven Einfluss auf OC.

H 1b: Das Leistungsmotiv hat bei Deutschen einen positiven Einfluss auf OC.

H 1c: Das Leistungsmotiv hat bei Südkoreanern einen positiven Einfluss auf JI.

H 1d: Das Leistungsmotiv hat bei Deutschen einen positiven Einfluss auf JI.

H 1e: Der Einfluss des Leistungsmotivs auf JI ist in Südkorea höher als in Deutschland.

H 1f: Der Einfluss des Leistungsmotivs auf OC ist in Südkorea höher als in Deutschland.

4.2 Einfluss des Anschlussmotivs auf OC und JI in Deutschland und Südkorea

Weiterhin argumentieren wir, dass der Einfluss des Anschlussmotivs auf JI und OC von den Kulturdimensionen Kollektivismus (vs. Individualismus) und Humanorientierung moderiert wird. In Gesellschaften mit hohem Kollektivismus sind Individuen in kohäsive Gruppen integriert und durch wechselseitige Abhängigkeiten mit diesen Gruppen verbunden. In solchen Kulturen bestehen intimere soziale Interaktionen, die zudem von längerer Dauer sind. In kollektivistischen Kulturen sind sowohl Bedürfnisse als auch Erwartungen, dass eine Person in erster Linie einen Beitrag für die Gruppe zu leisten hat, ausgeprägter (Gelfand et al. 2004, S. 455). Arbeitstätigkeiten sind in größerem Ausmaß als Gruppenarbeit organisiert und Leistung wird konzeptualisiert als Gruppenleistung (Javidan et al. 2004, S. 30). Da mit dem Anschlussmotiv der Wunsch nach sozialen Interaktionen, Konformität und Anerkennung durch andere Personen einhergeht, sollte in einer kollektivistischen Kultur ein Arbeitsumfeld vorherrschen, das diese Bedürfnisse befriedigen kann und somit eine hohe Wichtigkeit für Personen mit starkem Anschlussmotiv hat. Für die Wirkung des Anschlussmotivs auf OC gilt auch hier, dass es eine hohe Passung zwischen Person mit starkem Anschlussmotiv und Organisationskultur in einer kollektivistischen Organisation geben sollte. Schließlich motiviert das Anschlussmotiv zu genau diejenigen sozialen Verhaltensweisen (z.B. soziale Unterstützung), die in einer kollektivistischen Kultur belohnt werden. Es kann auf austauschtheoretischer Basis erwartet werden, dass dies OC positiv beeinflusst. Auch wenn, wie anfangs argumentiert, auch das Arbeitsumfeld in individualistischen Ländern Möglichkeiten zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse bieten dürfte, sollte dies in einem kollektivistischen Land stärker der Fall sein.

Als zweite relevante Dimension lässt sich für Humanorientierung erwarten, dass sie zur Ausformung eines Arbeitskontextes und eines organisationalen Kontextes führt, in dem Rücksichtnahme, Unterstützung, Freundlichkeit, und Zusammengehörigkeit (Kabasakal/Bodur 2004, S. 572 f.) wertgeschätzt und praktiziert werden. Auch dies dürfte den Wunschvorstellungen von Personen mit hohem Anschlussmotiv entsprechen. Humanorientierung wurde in der GLOBE-Studie gar als kulturelle Entsprechung des McClelland'schen Anschlussmotivs angesehen (House/Javidan 2004, S. 17).

Da Südkorea durch einen deutlich höheren institutionellen (5.22 vs. 3.79) und Ingruppen-Kollektivismus (5.54 vs. 4.02) sowie eine etwas höhere Humanorientierung (3.81 vs. 3.18) im Vergleich mit Deutschland gekennzeichnet ist (Gelfand et al. 2004, S. 468 ff.; Kabasakal/Bodur 2004, S. 572 f.), erwarten wir, dass die Beziehungen zwischen dem Anschlussmotiv und JI und OC in Südkorea höher sind als in Deutschland.

H 2a: Das Anschlussmotiv hat bei Südkoreanern einen positiven Einfluss auf OC.

H 2b: Das Anschlussmotiv hat bei Deutschen einen positiven Einfluss auf OC.

H 2c: Das Anschlussmotiv hat bei Südkoreanern einen positiven Einfluss auf JI.

H 2d: Das Anschlussmotiv hat bei Deutschen einen positiven Einfluss auf JI.

H 2e: Der Einfluss des Anschlussmotivs auf JI ist in Südkorea höher als in Deutschland.

H 2f: Der Einfluss des Anschlussmotivs auf OC ist in Südkorea höher als in Deutschland.

4.3 Einfluss des Machtmotivs auf OC und JI in Deutschland und Südkorea

Wie anfangs argumentiert, bieten Arbeit und Mitgliedschaft in einer Organisation auch die Möglichkeiten, Machtbedürfnisse zu befriedigen. Dabei erwarten wir, dass die Beziehung zwischen dem Machtmotiv und JI und OC durch die Kulturdimension Machtdistanz moderiert wird. Eine hohe Machtdistanz geht einher mit der Akzeptanz und Befürwortung von Autorität, Machtunterschieden und Statusprivilegien (Hofstede 1980; Carl et al. 2004, S. 513 ff.). Analog ist das Ausmaß an Hierarchien in Organisationen mit hoher Machtdistanz ausgeprägter. In diesem Umfeld gibt es mehr Möglichkeiten zur Befriedigung von Machtbedürfnissen. Beispielsweise ist Führung mit höherem Status assoziiert und es gibt mehr Möglichkeiten zur Führung. Zum Beispiel zeigten Dorfman und Howell (1988), dass die Beziehung zwischen direktivem Führungsverhalten, kontingentem Belohnen und Bestrafen auf der einen Seite und Arbeitszufriedenheit und commitment auf der anderen Seite durch die individuelle Machtdistanz moderiert wird. Im Gegensatz dazu wird sozialer Einfluss in Kulturen mit niedriger Machtdistanz kritisch gesehen und stattdessen ein Verhaltensstil erwartet, der das Gegenüber als gleichrangig respektiert. Weiterhin dürfte das Zeigen von Engagement und Loyalität ein Schlüssel für das Erlangen von Status sein und somit für die Befriedigung des Machtmotivs dienlich sein. Aus diesen Gründen sollte das Machtmotiv in einer Kultur mit hoher Machtdistanz höher mit JI und OC assoziiert sein als in einer Kultur mit niedriger Machtdistanz.

Da Südkorea ein höheres Ausmaß (5.61) an Machtdistanz als Deutschland (5.25) aufweist (Carl et al. 2004, S. 539 f.; Den Hartog 2004, S. 410 ff.), erwarten wir somit, dass dort die Möglichkeiten zur Befriedigung von Machtbedürfnissen stärker ausgeprägt sein müssten und somit in Südkorea eine stärkere Beziehung zwischen dem Machtmotiv und JI und OC besteht als in Deutschland.

H 3a: Das Machtmotiv hat bei Südkoreanern einen positiven Einfluss auf OC.

H 3b: Das Machtmotiv hat bei Deutschen einen positiven Einfluss auf OC.

H 3c: Das Machtmotiv hat bei Südkoreanern einen positiven Einfluss auf JI.

H 3d: Das Machtmotiv hat bei Deutschen einen positiven Einfluss auf JI.

H 3e: Der Einfluss des Machtmotivs auf JI ist in Südkorea höher als in Deutschland.

H 3f: Der Einfluss des Machtmotivs auf OC ist in Südkorea höher als in Deutschland.

5 Methode

5.1 Stichprobe

Die südkoreanische Teilstichprobe bestand aus 395 Studierenden. Die Stichprobe setzte sich zu 69.8% aus Männern und zu 30.2% aus Frauen zusammen. Der Anteil der Master-Studierenden betrug 54.7%, der der Bachelor-Studenten 45.3%. Die deutsche Teilstichprobe bestand aus 464 Studierenden im Grund- und Hauptstudium, die in Alter und Studienfortschritt den südkoreanischen Studierenden entsprechen dürften. Die deutsche Stichprobe bestand zu 53.9% aus Männern und zu 46.1% aus Frauen. Der Anteil der Studierenden im Hauptstudium betrug 49.1%, der der Studierenden im Grundstudium 50.9%.

5.2 Messungen

5.2.1 Messung der Motive

Das *Leistungsmotiv* wurde mit drei Items einer Skala von Park und Lee (2006, S. 12 f.), basierend auf Spencer und Spencer (1993) sowie Stewart et al. (1981) gemessen. Ein Beispiel-Item lautet: „Ich setze mir oder anderen realistische Ziele und tue mein Bestes, um sie zu erreichen.“ Das *Anschlussmotiv* wurde mit drei Items von Park und Lee (2006) aufbauend auf der Messung von Glasser (1984) gemessen. Ein Beispiel-Item lautet: „Genießen Sie es, sich mit anderen Menschen zu treffen?“ Das *Machtmotiv* wurde mit drei Items von Park und Lee (2006) gemessen. Ein Beispiel lautet: „Geben Sie anderen Menschen häufig Anweisungen, etwas zu tun?“ Alle Items, die in die Studie eingingen, wurden ins Deutsche übersetzt, dann zurückübersetzt und mit der ursprünglichen Version verglichen (translation-back-translation-Methode, Brislin 1970).

Die Äquivalenz der Items wurde schließlich im Rahmen der Modelltests überprüft (Steenkamp/Baumgartner 1998).

5.2.2 Messung von OC und JI

JI wurde mit drei Items der Skala von Park und Lee (2006) gemessen. Diese Items entsprechen dem Konzept von JI als psychologische Einbindung eines Individuums in den Job (Kanungo 1982, S. 342). Ein Beispiel-Item lautet: „Ich bin bei der Arbeit glücklicher als in der Freizeit.“ OC wurde mit drei Items der Skala von Park und Lee (2006) gemessen. Diese entsprechen inhaltlich den Skalen von Mowday et al. (1979) sowie Meyer und Allen (1997). Ein Beispiel-Item lautet: „Es ist sehr wichtig für mich, in meinem Unternehmen zu arbeiten.“

5.3 Auswertung

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden Strukturgleichungsmodelle spezifiziert (Bollen 1989; Bollen/Long 1993). Diese ermöglichen es, die Beziehungen zwischen latenten Variablen zu modellieren, die frei von Messfehlern sind. Des Weiteren ermöglichen Strukturgleichungsmodelle die Prüfung der Datenanpassung mittels Fitindizes und können so zum Beispiel die konvergente und diskriminante Validität der verwendeten Items überprüfen. Vor allem im kreuzkulturellen Kontext ist die Äquivalenz der Messungen eine entscheidende Voraussetzung, um Konstrukte in ihrer Bedeutung als auch deren Beziehungen untereinander vergleichen zu können. Strukturgleichungsmodelle liefern auch hier die Möglichkeit, die sogenannte Mess-Invarianz (*measurement invariance*; Steenkamp/Baumgartner 1998) zu überprüfen. Dabei werden eine Reihe genesteter Gruppenvergleichs-Modelle spezifiziert, deren Unterschiede auf Signifikanz getestet werden: Die Basis bildet der Test auf konfigurale Invarianz, in dem geprüft wird, ob die postulierte Struktur in beiden Stichproben eine adäquate Datenanpassung zeigt und somit vergleichbar ist. Anschließend werden für die Faktorladungen Gleichheitsrestriktionen spezifiziert (metrische Invarianz) und es wird geprüft, ob diese Restriktionen die Datenanpassung verschlechtern. Zumindest partielle Invarianz – d.h. mindestens zwei Ladungen sind über beide Gruppen nicht-signifikant unterschiedlich – sind Voraussetzungen, um quantitative Vergleiche zwischen Gruppen anstellen zu dürfen.

Die Prüfung der Moderator-Hypothesen erfolgt ebenfalls im Rahmen dieser Testsequenz. Hierzu werden nach dem Test auf metrische Invarianz Gleichheitsrestriktionen für die Regressionseffekte eingeführt und es wird geprüft, ob diese die Datenanpassung verschlechtern (Steenkamp/Baumgartner 1998). Wenn dies der Fall ist, ist dies ein Zeichen, dass zumindest ein Regressionseffekt sich in beiden Stichproben signifikant

unterscheidet. In nachfolgenden Überprüfungen werden ungleiche Regressionseffekte dann von den Gleichheitsrestriktionen befreit, bis der Unterschied zum vorrangigen Modell der metrischen Invarianz nicht mehr signifikant ist.

Die Datengrundlage für die Modelle war die Kovarianzmatrix der Indikatoren sowie die asymptotische Kovarianzmatrix. Diese bewirkt die Berechnung des sogenannten Satorra-Bentler-korrigierten Chi-Quadrat-Wertes (nachfolgende $SB\chi^2$) sowie robuster Standardfehler, die bezüglich der vorliegenden Nicht-Normalverteilung der Indikatoren unverzerrt sind (Satorra/Bentler 1990; Curran et al. 1996). Die Modelle wurden mit dem Programm LISREL gerechnet. Der Prozentsatz an fehlenden Daten war 1%. Fehlende Daten wurden mithilfe des EM-Algorithmus imputiert (Dempster et al. 1977).

Zur Bewertung der Datenanpassung wurden folgende Gütemaße verwendet: der Chi-Quadrat-Test, der Tucker-Lewis-Index (TLI, Tucker/Lewis 1973), der Comparative Fit Index (CFI, Bentler 1990), der Root-Mean-Square-Error of Approximation (RMSEA, Browne/Cudeck 1993) und das Akaike-Information-Criterion (AIC, Akaike 1987). Nach Hu und Bentler (1999) liegt eine gute Datenanpassung bei einem TLI/CFI nahe .95, und einem RMSEA kleiner als .06 vor. Für den AIC gibt es keine festen Werte. Er berücksichtigt die Datenanpassung relativ zur Einfachheit vs. Komplexität des Modells. Demnach soll bei einem Vergleich mehrerer Modelle das Modell mit dem niedrigsten AIC-Wert bevorzugt werden, da diesem das beste Verhältnis von Datenanpassung und Komplexität entspricht (Burnham/Anderson 2004). Der Chi-Quadrat-Test bietet einen statistischen Test der Nullhypothese, dass die Daten exakt dem postulierten Modell entsprechen. In der Praxis wird dieses Kriterium allerdings demjenigen der Approximation untergeordnet, für das die genannten Indizes Hinweise liefern.

6 Ergebnisse

6.1 Deskriptive Statistiken

Tabelle 2 enthält die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Variablen in der deutschen Stichprobe – Tabelle 3 die in der südkoreanischen Stichprobe. Wie zu sehen, sind die Korrelationen substantiell und signifikant. Berechnungen von VIF-Werten ergaben keinerlei Hinweise auf Multikollinearität. Zu sehen ist ebenfalls, dass die Korrelationen in der deutschen Stichprobe höher und konsistenter über alle Variablen sind.

Tab. 2: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der unabhängigen und abhängigen Variablen für die deutsche Stichprobe

	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Leistungsmotiv	3.14	.79				
(2) Anschlussmotiv	3.59	.83	.41**			
(3) Machtmotiv	2.82	.64	.31**	.35**		
(4) JI	2.69	.77	.39**	.30**	.28**	
(5) OC	2.97	.83	.34**	.39**	.25**	.60**

Anm.: n = 410; * $p < .05$; ** $p < .01$; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Tab. 3: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der unabhängigen und abhängigen Variablen für die südkoreanische Stichprobe

	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Leistungsmotiv	3.14	.73				
(2) Anschlussmotiv	3.39	.53	.06			
(3) Machtmotiv	2.82	.64	.39**	.11*		
(4) JI	2.83	.97	.50**	.14**	.39**	
(5) OC	2.61	.73	.27**	.12*	.15**	.35**

Anm.: n = 382; * $p < .05$; ** $p < .01$; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

6.2 Überprüfung der Messgüte und Mess-Invarianz

Das anfängliche Modell bestand aus fünf latenten Variablen (Leistungsmotiv, Anschlussmotiv, Machtmotiv, JI und OC), die mit je drei Indikatoren gemessen wurden. Gemäß den Hypothesen H1a-d (Effekte des Leistungsmotivs), H2a-d (Effekte des Anschlussmotivs), und H3a-d (Effekte des Machtmotivs) wurden die beiden abhängigen Variablen JI und OC auf die drei Motive regrediert. Zwischen den Residuen von JI

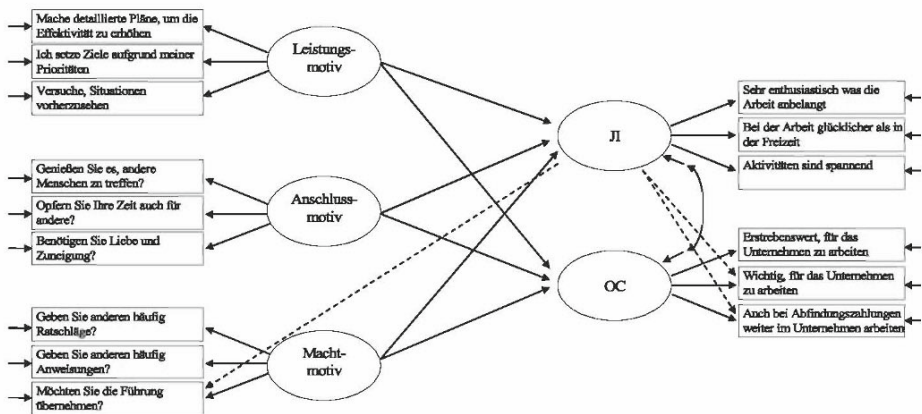
und OC wurde eine Korrelation spezifiziert, die nicht im Modell adressierte gemeinsame Ursachen von JI und OC (z.B. Arbeitsbedingungen) repräsentiert. Die drei Motive korrelierten frei miteinander. Das finale Modell ist in Abbildung 1 dargestellt; die Maße der Datenanpassung aller getesteten Modelle sind in Tabelle 4 enthalten. Das anfängliche Modell zeigte eine unzureichende Datenanpassung ($SB\chi^2(160) = 527.82$; $RMSEA = .073$, $CFI = .94$, $TLI = .93$, $AIC = 687.82$). Daher wurde versucht, nicht berücksichtigte Beziehungen im Modell zu adressieren. Für solche Zwecke liefert LISREL Modifikationsindizes – diese geben für jeden auf null fixierten Parameter an, wie sehr sich die Datenanpassung verbessern würde, wenn dieser frei geschätzt werden würde. Als Ergebnis dieser Verbesserung zeigt sich, dass in der südkoreanischen Stichprobe drei zusätzliche Parameter (s. gestrichelte Pfeile in Abb. 1) frei geschätzt werden sollten: So ergab sich eine Doppelladung zweier OC-Items auf JI, was sich durch den Bezug auf die Arbeitstätigkeit in diesen Items erklären lässt. Diese Doppelladungen stellen keine Gefahr für die valide Messung von OC dar – sie zeigen lediglich, dass diese beiden Items von OC und JI beeinflusst werden. Als weitere Modifikation wurde ein Effekt von JI auf ein Machtmotiv-Item zugelassen, in dem die Motivation zur Übernahme von Führungsaufgaben angesprochen wird. Dies legt nahe, dass JI die Motivation, Führungsaufgaben zu übernehmen, erhöht. Das Modell hatte eine zwar moderate aber akzeptable Datenanpassung ($SB\chi^2(157) = 451.48$, $RMSEA = .066$, $CFI = .96$, $TLI = .94$, $AIC = 617.48$). Um die Sinnhaftigkeit von quantitativen Vergleichen zwischen den Stichproben zu gewährleisten, wurden im nächsten Schritt Gleichheitsrestriktionen für die Faktorladungen über beide Stichproben spezifiziert. Dies verschlechterte die Datenanpassung signifikant ($\Delta SB\chi^2(10) = 152.59$, $p < .01$). Als signifikant unterschiedlich erwiesen sich die Ladungen von zwei JI-Items, einem Leistungsmotiv-Item und einem Machtmotiv-Item. Da damit zwei der drei JI-Items signifikant unterschiedlich sind, müssen Vergleiche der Regressionseffekte auf JI mit Vorsicht betrachtet werden. So zeigte sich, dass in der deutschen Stichprobe das Item „ich bin sehr enthusiastisch, was meine Arbeit anbelangt“ eine signifikant höhere Ladung auf JI hatte (unstandardisiert: $\lambda = .97$) im Vergleich zur südkoreanischen Stichprobe ($\lambda = .63$), während das Item „Ich bin bei der Arbeit glücklicher als in der Freizeit“ in der südkoreanischen Stichprobe eine höhere Ladung hatte ($\lambda = 1.03$ vs. $\lambda = .62$). Da Faktorladungen Assoziationen zwischen einem Item und einer latenten Variable darstellen, muss die Möglichkeit, dass hier in beiden Ländern eine andere latente Variable gemessen wurde, in Betracht gezogen werden (mit der Konnotation des „Enthusiasmus“ in Deutschland und der des „Glücklichseins“ in Südkorea).

Tab. 4: Maße der Datenanpassung der getesteten Modelle

Modell	SB χ^2 (df)	Δ SB χ^2 (Δ df) ^a	Vergleich	RMSEA	CFI	TLI	AIC
A	Initiales Modell	527.82 (160)**		.073	.94	.93	687.82
B	Modifiziertes Modell	451.48 (157)**	–	.066	.96	.94	617.48
C	Metrische Invarianz	594.51 (167)**	152.59 (10)**	C vs. B	.077	.94	740.51
D	Partiell metrische Invarianz	462.77 (163)**	11.58 (6) ^{na}	D vs. B	.066	.95	616.77
E	Invarianz der Regressionseffekte	530.35 (169)**	76.03 (6)**	E vs. D	.071	.95	672.35
F	Partielle Invarianz der Regressionseffekte	471.45 (168)**	8.60 (5) ^{na}	F vs. D	.065	.95	615.45

Anm. ** p < .01; SB χ^2 = Satorra-Bentler-korrigierter Chi-Quadrat-Wert; df = Freiheitsgrade; RMSEA = Root mean square error of approximation; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis-Index; AIC = Akaike Information Criterion; ^a Δ SB χ^2 ist das Ergebnis einer Korrekturformel und nicht die einfache Differenz zweier SB χ^2 -Werte

Abb. 1: Abbildung der Modellstruktur (konfigurale Invarianz)



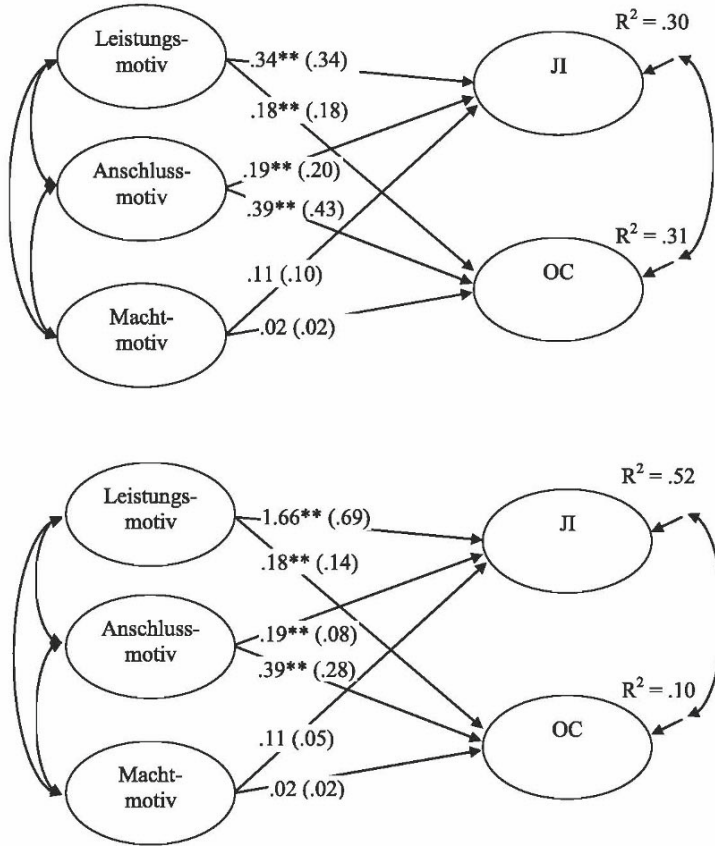
Anm.: Die Itembezeichnungen sind verkürzt dargestellt

6.3 Überprüfung der Hypothesen

Zum Vergleich der Haupteffekt- und Moderator-Hypothesen wurden schließlich noch Gleichheitsrestriktionen für die Regressionseffekte spezifiziert. Wieder verursachte dies eine signifikant schlechtere Datenanpassung ($\Delta SB\chi^2(6) = 76.03, p < .01$). Allerdings zeigte die Inspektion der Modifikationsindizes, dass lediglich der Effekt von Leistungsmotivation auf JI signifikant unterschiedlich war. Hypothese 1e wurde daher bestätigt. Bezüglich derjenigen Effekte, die in den Hypothesen H2e-f und H3e-f als unterschiedlich zwischen Deutschland und Südkorea erwartet worden waren, zeigten sich keine signifikanten Unterschiede. Somit müssen diese Hypothesen der kreuzkulturellen Moderation verworfen werden. Die Datenanpassung des finalen Modells war moderat aber akzeptabel ($SB\chi^2(168) = 471.45, RMSEA = .065, CFI = .95, TLI = .94, AIC = 615.45$). Zudem ist der AIC der niedrigste aller analysierten Modelle (s. Tab. 2), was zeigt, dass dies das beste der geprüften Modelle ist. Abbildung 2 zeigt die unstandardisierten Regressionseffekte und – in Klammern – die innerhalb der Stichproben standardisierten Effekte. Bei Gruppenvergleichen sollten die unstandardisierten Effekte interpretiert werden, da die standardisierten Effekte von den stichprobenspezifischen Varianzen beeinflusst werden. Die oben beschriebenen Tests der Unterschiedlichkeit der Effekte als auch Signifikanztests einzelner Effekte beziehen sich ebenfalls auf die unstandardisierten Effekte. Da alle Items mit derselben Skalierung gemessen wurden, können sogar die Effekte verschiedener latenter Variablen verglichen werden. Der Klarheit halber werden die nachfolgenden Darstellungen mit Notationen aus der multiplen Regressionsanalyse erfolgen (d.h. „B“ für unstandardisierte und „ β “ für standardisierte Regressionseffekte).

Wie Abbildung 2 zeigt, konnten die Hypothesen für das Leistungsmotiv (H1a-d) und das Anschlussmotiv (H2a-d) bestätigt werden. Insbesondere das Leistungsmotiv wies starke Zusammenhänge mit JI auf – und dies in signifikant stärkerem Maße in Südkorea ($B = 1.66, p < .01, \beta = .69$ vs. $B = .34, p < .01, \beta = .34$ in Deutschland). Zwischen dem Leistungsmotiv und OC zeigte sich ein eher geringer Zusammenhang von $B = .18$ ($p < .01, \beta = .14$) in beiden Stichproben. Das Anschlussmotiv hatte in beiden Stichproben einen Effekt von $B = .19$ ($p < .01, \beta = .08$) auf JI und einen von $B = .39$ ($p < .01, \beta = .43$) auf OC. Im Gegensatz dazu hatte das Machtmotiv keinerlei Effekte. Die Hypothesen H3a-d müssen also verworfen werden.

Abb. 2: Unstandardisierte und standardisierte (in Klammern) Regressionseffekte für die deutsche (oben) und südkoreanische Stichprobe (unten)



Anm.: JI = Job Involvement, OC = Organisationales Commitment, ** $p < .01$

7 Diskussion

7.1 Einfluss der Motive auf JI und OC in Deutschland und Südkorea: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die vorliegende Studie untersuchte die Beziehungen zwischen den drei Motiven Leistungsmotiv, Anschlussmotiv und Machtmotiv auf JI und OC und inwiefern sich diese Beziehungen zwischen Südkorea und Deutschland unterscheiden. Die Ergebnisse zeigten signifikante und substanzielle Effekte des Leistungsmotivs und des Anschlussmotivs auf JI und OC. Dabei legen diese Ergebnisse nahe, dass das Leistungsmotiv stärkere Implikationen für die Identifikation mit der Arbeitstätigkeit hat, während das Anschlussmotiv in stärkerem Maße OC beeinflusst. Letzteres macht deutlich, dass soziale Orientierungen und Motivation für die Identifikation mit der Organisation als soziales Kollektiv zentral sind.

Das Machtmotiv hatte weder in Deutschland noch in Südkorea einen signifikanten Einfluss auf JI und OC. Dies zeigt, dass die Arbeit und der Aufenthalt in der Organisation weder in Deutschland noch in Südkorea als Möglichkeit zur Erfüllung von individuellem Machtstreben gesehen werden. Zur Interpretation ist hier die von McClelland (1975) getroffene Unterscheidung zwischen persönlichem und sozialisiertem Machtmotiv hilfreich: Personen mit *persönlichem* Machtmotiv streben nach Macht und Dominanz fast ausschließlich um der Dominanz Willen und sträuben sich dagegen, institutionelle Verantwortung zu übernehmen. Mitarbeiter mit *sozialisiertem* Machtmotiv hingegen kümmern sich um Probleme der Organisation und versuchen, deren Zielerreichung voranzutreiben. Die Tatsache, dass das Machtmotiv allgemein keinen Einfluss auf JI und OC zu haben scheint, könnte darin begründet sein, dass in der vorliegenden Studie das persönliche Machtmotiv gemessen wurde. So könnte der ausbleibende Effekt auf JI bedeuten, dass die Arbeitstätigkeit (entgegen unserer Vermutung) nicht als Möglichkeit gesehen wird, das Machtmotiv zu befriedigen. Vielmehr könnte dies bedeuten, dass Mitarbeiter auf soziale Einflussnahme anderer negativ reagieren und so entsprechende Einflussversuche scheitern. Der fehlende Effekt auf OC könnte gleichermaßen darin begründet sein, dass Organisationen Machtressourcen an Positionen knüpfen und eine erfolgreiche soziale Einflussnahme auf Führungskräfte beschränkt bleibt. Außerdem folgt, wie oben bemerkt, aus dem persönlichen Machtmotiv keine erhöhte Verantwortung für das Unternehmen und somit auch keine Loyalität. Diese Interpretation verdeutlicht, dass es auf die „richtige“ Machtmotivation ankommt, damit ein Unternehmen davon profitiert.

Ein überraschendes Ergebnis der Studie ist das weitgehende Ausbleiben von Kulturunterschieden. Mit Ausnahme des unterschiedlichen Effekts des Leistungsmotivs auf

JI – der in der südkoreanischen Stichprobe deutlich höher ausfiel als in der deutschen – traten keine signifikanten Unterschiede in den Beziehungen zwischen den Motiven und JI und OC auf. Dies zeigt, dass die Motive gleich bedeutsam für JI und OC sind. Dieses Ergebnis hat eine hohe Praxisrelevanz, da es zumindest für diesen begrenzten Bereich der Motivation zeigt, dass diese Motive in beiden Ländern gleich wirksam sind. Gleichmaßen zeigen die Ergebnisse, dass es sich auszahlt, motivationale Dispositionen zu berücksichtigen. Dies mindert allerdings nicht die Bedeutsamkeit kontextueller Faktoren, wie Arbeitsbedingungen, der Qualität der Beziehung mit Vorgesetzten (leader-member-exchange), dem Führungsverhalten oder organisationaler Gerechtigkeit. Eine wichtige Implikation für zukünftige Forschung ist unserer Ansicht demnach auch, personale/dispositionale und kontextuelle Faktoren nicht als alternative Erklärungen anzusehen, sondern deren Interaktion zu erforschen. Dementsprechende Untersuchungen würden dem Paradigma des Interaktionismus entsprechen, der in der Persönlichkeitspsychologie entsprechende Debatten über die Determiniertheit menschlichen Verhaltens durch situationale versus dispositionale Faktoren abgelöst hat (Kenrick/Funder 1988). So ist es plausibel, dass hochmotivierte Personen im besonders starken Maß empfindlich auf schädliche Kontextbedingungen (z.B. Ungerechtigkeit) reagieren, weil sie diese als Hindernisse zur Bedürfnisbefriedigung ansehen.

Ein kreuzkultureller Unterschied tauchte in der vorliegenden Studie eher als unabsichtliches Nebenprodukt auf – dies war beim Vergleich der Messstruktur von JI – der eine unterschiedliche Bedeutung des gemessenen Konstrukts in beiden Stichproben nahelegt. Obwohl dieses Ergebnis einerseits eine Limitation der Studie indiziert und nahelegt, Beziehungen mit JI in beiden Stichproben unter Vorbehalt zu betrachten, bietet es andererseits wertvolle Informationen. Wie weiter oben bemerkt, war die Messung von JI in der deutschen Stichprobe eher durch das Gefühl des Enthusiasmus reflektiert, während es in der südkoreanischen Stichprobe das Glücklichein war. Dieser Unterschied könnte einerseits zwar spezifisch für die Messung von JI sein – d.h. JI impliziert unterschiedliche Gefühlszustände in den Kulturen – andererseits sogar auf generelle Unterschiede im erlebten oder ausgedrückten Affekt am Arbeitsplatz hinweisen.

7.2 Implikationen für die Praxis

Die Studie hat praktische Implikationen, von denen einige oben bereits erwähnt wurden. Darüber hinaus lässt sich zunächst die simple jedoch wesentliche Erkenntnis ableiten: Die Berücksichtigung individueller Mitarbeiterbedürfnisse bei der Ausgestaltung von Personalpraktiken kann das OC und JI der Mitarbeiter/innen steigern (Meyer/Allen 1997, S. 114; McElroy 2001, S. 328 ff.). Dies spielt bereits für die Personalauswahl eine wesentliche Rolle: Hier können im Rahmen von Persönlichkeitstests die