

# 1. Einführung

## 1.1. Herausforderung

Heutige Organisationen wollen engagierte Mitarbeiter: „Today’s organizations want an engaged workforce: employees who are energetic, fully present, vigorous, and highly dedicated to their work are an asset for most organizations. The idea of bringing one’s self into work is at the core of [... this] engagement concept.“ konstatieren *Sonnentag* und *Fay*<sup>1</sup> in ihrer Auseinandersetzung mit der heutigen Arbeitssituation. Organisationen fordern heute, dass sich Mitarbeiter in ihrer Arbeit einbringen und in ihr aufgehen. Sie sollen sich in ihrer Arbeit ausleben.

Bereits in den 1990er Jahren wurde beschrieben<sup>2</sup>, dass Mitarbeiter ihr Selbst mit der Arbeit verbinden. So kann es durchaus positive Auswirkung haben, wenn Mitarbeiter ganz in ihre Arbeit eintauchen<sup>3</sup>. Es ist bislang jedoch wenig darüber bekannt, wer man bei der Arbeit eigentlich ist, und ob man dieses Selbst im Arbeitskontext auch entfaltet.<sup>4</sup> Es stellt sich daher die Frage: Verhält man sich bei der Arbeit überhaupt wie man selbst?

Individuelle Werte beschreiben, was einem Menschen in seinem Leben wichtig ist und was er als erstrebenswert ansieht.<sup>5</sup> Sie sind damit eine gute Näherung an das Selbst. Dabei gelten sie definitionsgemäß als determinierend für individuelles Verhalten.<sup>6</sup> Gezeigt werden konnte dies bislang von *Bardi* und *Schwartz*<sup>7</sup> sowie *Schwartz, Cieciuch und Vecchione*<sup>8</sup> für Verhalten im Alltag. Die Ergebnisse wiesen jedoch eine starke Variation in der Prädiktionskraft der Werte auf. Verantwortlich gemacht wird dafür gern der soziale Kontext<sup>9</sup>, der daher oft als Forschungsimplication angeführt wird<sup>10</sup>.

Auch im Arbeitskontext werden Werte als relevant erachtet<sup>11</sup>, derart verallgemeinerbare Erkenntnisse liegen hier bislang jedoch nicht vor. Die wenigen Studien, die sich mit der Wirkung von Werten auf das Verhalten im Arbeitskontext auseinandersetzen, zeigen dies nur für einzelne, spezifische Verhaltensweisen auf, wie beispielsweise das Äußern

---

<sup>1</sup> *Sonnentag/Fay* 2018.

<sup>2</sup> *Kahn* 1990.

<sup>3</sup> Z. B. *Shimazu/Schaufeli/Kamiyama et al.* 2015.

<sup>4</sup> *Sonnentag/Fay* 2018, 332.

<sup>5</sup> *Rokeach* 1973.

<sup>6</sup> *Schwartz* 1992; *Schwartz/Cieciuch/Vecchione et al.* 2012.

<sup>7</sup> *Bardi/Schwartz* 2003.

<sup>8</sup> *Schwartz/Cieciuch/Vecchione et al.* 2017, 243.

<sup>9</sup> Z. B. *Bardi/Schwartz* 2003.

<sup>10</sup> Z. B. *Lipponen/Bardi/Haapamäki* 2008.

<sup>11</sup> *Meglino/Ravlin* 1998.

von Vorschlägen<sup>12</sup> oder Organizational Citizenship Behavior.<sup>13</sup> Auch hier variierten die Ergebnisse je nach Situation.<sup>14</sup>

In der heutigen Arbeitssituation, die immer stärker durch die Interaktion in Arbeitsgruppen geprägt ist<sup>15</sup>, besteht ein unmittelbarer Austausch nicht nur mit der Führungskraft, sondern auch den Kollegen in den Arbeitsgruppen.<sup>16</sup> Der Mitarbeiter handelt daher stets in direkter Auseinandersetzung mit den Menschen in seiner Arbeitsumgebung. Da auch diese sich durch ihre Werte leiten lassen, ist es wahrscheinlich, dass Verhalten in Arbeitsgruppen nicht ausschließlich durch die eigenen Werte determiniert wird, sondern auch die Werte des sozialen Kontexts relevant werden.

Dem Forschungsbereich des Person-Environment-Fit kann dazu entnommen werden, dass Ähnlichkeit hier wichtig ist und meist zu positiven Effekten führt.<sup>17</sup> Gerade in Arbeitsgruppen ist es jedoch weit interessanter, und bislang kaum erforscht<sup>18</sup>, welchen Effekt **Unähnlichkeit** nimmt, nach der Mitarbeiter gerade nicht ähnlich zu ihrem sozialen Kontext sind. Soweit die aktuelle Studienlage zeigt, ist bislang völlig offen, welchen Effekt eine solche Diskrepanz zwischen Mitarbeiter und Arbeitsgruppe, sowie Mitarbeiter und Führungskraft der Arbeitsgruppe auf das Verhalten der Mitarbeiter nimmt.

Um herauszufinden, ob man sich bei der Arbeit wie man selbst verhält, ist es daher die Herausforderung der vorliegenden Arbeit, zu evaluieren, ob Mitarbeiter ihre Werte in der Arbeitsgruppe ausleben, und inwieweit der unmittelbare soziale Kontext, bestehend aus Führungskraft und Arbeitsgruppe, dies beeinflusst. Grundlage dazu stellen die Werte der Beteiligten dar. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Analyse des Effekts der Diskrepanz.

## 1.2. Lokalisierter Forschungsbedarf und Relevanz

Werte werden als Leitprinzipien des Lebens betrachtet. *Bardi* und *Schwartz*<sup>19</sup> untersuchten daher, ob Werte auch tatsächlich mit Verhaltensweisen im Alltag zusammenhängen, die einen bestimmten Wert ausdrücken. Sie konnten die populäre Annahme stützen, indem sie stets positive Zusammenhänge zwischen Werten und wertausdrückendem Alltagsverhalten feststellten. Hierzu gehörte beispielsweise, dass selbstbestimmte Personen eher für ihre Meinung eintreten, auch wenn sie nicht der Mehrheit entspricht. Je nach zugrunde liegendem Wert wiesen diese Wert-Verhaltensbeziehungen jedoch deutliche

---

<sup>12</sup> *Lipponen/Bardi/Haapamäki* 2008.

<sup>13</sup> *Cohen/Liani* 2017.

<sup>14</sup> *Seppälä/Lipponen/Bardi et al.* 2012.

<sup>15</sup> *Chiaburu/Harrison* 2008, 1082.

<sup>16</sup> *Jungert/Van den Broeck/Schreurs et al.* 2018.

<sup>17</sup> Vgl. *Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson* 2005.

<sup>18</sup> *Kristof-Brown/Guay* 2011, 9, 38-39.

<sup>19</sup> *Bardi/Schwartz* 2003.

**Unterschiede in ihrer Intensität** auf. Danach waren beispielsweise für Tradition sehr starke Zusammenhänge mit einem entsprechenden Verhalten festzustellen, für Sicherheit und Leistung dagegen nur geringe. Die Unterschiede in der Stärke der Zusammenhänge bestätigen auch *Lee, Soutar* und *Louviere*<sup>20</sup> mit einem abgewandelten Untersuchungsinstrument, mit dem sie vielfach moderate und geringe Korrelationen feststellten. Zudem fanden sie für drei von zehn Werten stärkere Zusammenhänge mit anderen Verhaltensdimensionen als den ihnen entsprechenden (Selbstbestimmtheit, Güte, Sicherheit).

*Bardi* und *Schwartz* begründen ihre variierenden Ergebnisse mit der Wirkung **normativen Drucks**. Damit vertreten sie weiterhin die These der verhaltensleitenden Wirkung von Werten, machen jedoch äußere Faktoren der Umwelt dafür verantwortlich, dass nicht alle Werte gleichermaßen stark ausgelebt werden. Diese Erklärung gilt gemeinhin als anerkannt<sup>21</sup> und wurde bereits vielfach zitiert.<sup>22</sup>

*Schwartz* und *Butenko*<sup>23</sup> sowie *Schwartz, Cieciuch* und *Vecchione et al.*<sup>24</sup> versuchten diese Begründung zu erforschen. **Keins** der beiden Teams konnte den Effekt des **normativen Drucks** jedoch **bestätigen**, zumindest nicht in ihrer Interpretation dessen. Doch auch ihre Ergebnisse sprechen dafür, dass ein beeinflussender Faktor dazu führt, dass sich Werte nicht immer gleichermaßen stark in Verhalten ausdrücken. Erstere finden in ihrem russischen Sample variierend starke und für acht von zehn Werten geringere Korrelationen als *Bardi* und *Schwartz*. Zudem hängen nur 15 der von ihnen untersuchten 19 Werte am stärksten mit ihrem wertausdrückenden Verhalten zusammen, bei *Schwartz et al.* sogar nur zwölf. Auch Letztere finden in ihrer Stichprobe aus vier Ländern keinen eindeutigen Nachweis für den Effekt des normativen Drucks, den sie als Wichtigkeit der Werte in den Landeskulturen auffassen. Während normativer Druck in Italien zu einem geringeren Ausleben der eigenen Werte führt, bewirkt er in Russland genau das Gegenteil, und in Polen und den USA ist kein Effekt festzustellen.

*Schwartz et al.* sehen dies als Forschungsappell, die **Bedingungen**, unter denen **normativer Druck** die Wert-Verhaltensbeziehung beeinflusst, genauer zu studieren: „This challenges researchers to identify conditions under which normative pressure does or does not undermine value-behavior relations.“<sup>25</sup>

Die Studienlage zeigt sich hier also inkonsistent. Ein Grund für die mangelnde Bestätigung des Einflusses könnten Verzerrungen in der Operationalisierung des normativen Drucks

---

<sup>20</sup> *Lee/Soutar/Louviere* 2008.

<sup>21</sup> *Schwartz/Cieciuch/Vecchione et al.* 2017, 254.

<sup>22</sup> Z. B. *Lönnqvist/Leikas/Paunonen et al.* 2006; *Lipponen/Bardi/Haapamäki* 2008.

<sup>23</sup> *Schwartz/Butenko* 2014.

<sup>24</sup> *Schwartz/Cieciuch/Vecchione et al.* 2017.

<sup>25</sup> *Schwartz/Cieciuch/Vecchione et al.* 2017, 254.

sein, die den **tatsächlichen Druck im Alltag nicht nachbilden** können. So ist er in der Auffassung der beiden Studien, als durchschnittliche Werte der Gesellschaft – gemessen als durchschnittliche Werte der Studienteilnehmer – sehr abstrakt. In der Realität agiert man jedoch stets im unmittelbaren sozialen System.

Eine **stärkere Konkretisierung** erfährt der normative Druck, wenn er in unmittelbarer Interaktion zwischen Individuen auftritt, also konkret durch Personen ausgelöst wird. In Arbeitsgruppen, die heute den Arbeitsalltag prägen, ist durch Führungskraft und Kollegen genau dies der Fall. Hier ist mit einem weit eindeutigeren Effekt normativen Drucks zu rechnen.

Im **Arbeitskontext** liegen bislang keine verallgemeinerbaren Ergebnisse vor, dass Werte ein ihnen entsprechendes Verhalten beeinflussen. Besonders hinsichtlich der Wertewirkung in Arbeitsgruppen ist ein Defizit zu erkennen. Hier wurde der Zusammenhang von Werten und Verhalten bislang nur in Bezug auf einzelne, sehr spezifische Verhaltensweisen, wie beispielsweise Helfen oder Schädigen<sup>26</sup>, oder bezüglich einzelner Wertdimensionen untersucht.<sup>27</sup> Die Analyse der Wirkung in **geführten Arbeitsgruppen** ist dabei völlig offen.

Wie eingangs beschrieben, fordern Unternehmen heute aber mehr denn je, dass sich Mitarbeiter in ihre Arbeit einbringen.<sup>28</sup> Ob sie ihre Werte unter dem in Organisationen vorherrschenden Druck allerdings ausleben können, ist bislang unbeleuchtet. Eine **grundlegende Forschungslücke (1)** ist demnach im Ausleben von persönlichen Werten in Arbeitsgruppen zu sehen. So kann es durchaus sein, dass Mitarbeiter aufgrund des sozialen Kontexts das Ausleben ihres Selbst bei der Arbeit unterdrücken müssen<sup>29</sup>, oder sie zu einem Verhalten veranlasst werden, das nicht ihren Werten entspricht. Es ist also offen, ob sich Mitarbeiter in Arbeitsgruppen entsprechend ihrer Werte verhalten.

Um dies valide beurteilen zu können, ist eine **Konkretisierung des normativen Drucks in der Arbeitsgruppe** nötig. Hierzu gehört einerseits die **Führungskraft**, deren Einfluss auf die Mitarbeiter zwar bereits definitorischer Natur ist, der Effekt ihrer Werte jedoch noch als Forschungsdefizit bezeichnet wird. „Future research needs to explore [...] how a leader’s beliefs and values influence the behavior of one’s followers.“<sup>30</sup> Andererseits wird auch die Relevanz der Kollegen in den immer stärker auf Gruppenarbeit setzenden Organisationen zunehmend präsent<sup>31</sup>. So zeigten *Chiaburu* und *Harrison*<sup>32</sup> in ihrer Metaanalyse, dass der **soziale Kontext bei der Arbeit** und dabei insbesondere die unmittelbaren Kollegen großen

---

<sup>26</sup> *Shao/Resick/Hargis* 2011.

<sup>27</sup> Z. B. *Parks/Guay* 2012.

<sup>28</sup> *Sonnentag/Fay* 2018.

<sup>29</sup> *Sonnentag/Fay* 2018, 332.

<sup>30</sup> *Illies/Reiter-Palmon* 2008, 267.

<sup>31</sup> Vgl. z. B. *Jungert/Van den Broeck/Schreurs et al.* 2018.

<sup>32</sup> *Chiaburu/Harrison* 2008.

Einfluss auf diverse Ergebnisgrößen der Mitarbeiter nehmen können, selbst wenn nach dem Einfluss der Führungskraft kontrolliert wurde.

Arbeitsgruppenmitglieder sehen sich daher stets den **Werten von Führungskraft und Kollegen ausgesetzt**. Wie dies jedoch das Wertausleben der Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe beeinflusst, ist bislang offen. So forderten *Chiaburu* und *Harrison* bereits vor zehn Jahren eine intensivere Analyse des unmittelbaren sozialen Kontexts bei der Arbeit: „The authors conclude with a call for more comprehensive, complex theory and investigation of coworker influences as part of the social environment at work.“<sup>33</sup> Noch steckt diese allerdings **in ihren Anfängen**.<sup>34</sup>

Hinweise dazu liefert die **Person-Environment-Fit-Forschung**. Im Rahmen dieser wird der Person-Group Fit, der sich mit der zwischenmenschlichen Kompatibilität zwischen Mitarbeitern und ihren Kollegen in Arbeitsgruppen befasst<sup>35</sup>, damals<sup>36</sup> wie heute<sup>37</sup> als eins der am geringsten erforschten Gebiete bezeichnet.

Aus der Person-Environment-Fit-Forschung wissen wir, dass Ähnlichkeit meist zu positiven Effekten führt.<sup>38</sup> Zudem zeigten sich Hinweise, dass der Person-Group Fit das Verhalten am Arbeitsplatz beeinflussen kann.<sup>39</sup> In Arbeitsgruppen ist man jedoch selten vollkommen ähnlich zu seinen Kollegen und zur Führungskraft. Vielmehr kristallisieren sich hier schnell unterschiedliche Ansichten und zwischenmenschliche Differenzen heraus. Vielfach wird gerade diese Diversität sogar als Mehrwert von Arbeitsgruppen aufgefasst.<sup>40</sup> Wenig erforscht ist allerdings, welche Auswirkungen es hat, wenn Person und Umwelt eben nicht zusammenpassen, also eine **Diskrepanz zwischen ihren Werten** besteht:

So halten *Vogel*, *Rodell* und *Lynch* fest „The work life of „Misfits“ – employees whose important values are incongruent with the values of their organization – represents an under-researched area of the person-environment fit literature.“<sup>41</sup> *Kristof-Brown* und *Guay* ergänzen “we know little about how they behave or cope“<sup>42</sup>. Zwar wird diese Unähnlichkeit gern mit negativen Effekten in Verbindung gebracht, wie Unzufriedenheit oder Fluktuation<sup>43</sup>, offen ist jedoch, wie sich dies auf das Ausleben der persönlichen Werte auswirkt. So wäre es möglich, dass die Mitarbeiter ihre Werte aufgrund der Diskrepanz

---

<sup>33</sup> *Chiaburu/Harrison* 2008, 1082, 1097.

<sup>34</sup> *Jungert/Van den Broeck/Schreurs et al.* 2018.

<sup>35</sup> *Kristof-Brown/Guay* 2011.

<sup>36</sup> *Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson* 2005.

<sup>37</sup> *Seong/Kristof-Brown/Park et al.* 2015.

<sup>38</sup> Vgl. z. B. *Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson* 2005.

<sup>39</sup> *Young Seong/Kristof-Brown* 2012.

<sup>40</sup> *Jehn/Northcraft/Neale* 1999.

<sup>41</sup> *Vogel/Rodell/Lynch* 2016.

<sup>42</sup> *Kristof-Brown/Guay* 2011, 39.

<sup>43</sup> *Kristof-Brown/Guay* 2011, 39.