

# Persönliche Ziele, Organisationsziele und Indikatoren der Arbeitsbeanspruchung

• *Person-Organisation-Passung* • *Zieldivergenz* • *Burnout*

## Zusammenfassung

Aufbauend auf empirischen Befunden der Literatur zur Passung zwischen Personen- und Organisationsmerkmalen ging die vorliegende Studie der Frage nach, ob die Divergenz zwischen persönlich verfolgten Zielen und Zielen der Organisation einen eigenständigen spezifischen Einfluss auf Indikatoren der psychischen Beanspruchung ausübt. Zur Beantwortung dieser Frage wurde ein Maß der Zieldivergenz in Kombination mit traditionellen Formen der Arbeitsbelastung in seinen Beanspruchungswirkungen untersucht. Die bei Beschäftigten einer großen Landesverwaltung erhobenen Daten belegen, dass die Zieldivergenz signifikante zusätzliche Varianzanteile in Indikatoren der psychischen Beanspruchung aufklären. Mit einer Zunahme der Zieldivergenz geht ein Anstieg der psychischen Beanspruchung einher. Die zur diskriminanten Validierung dieser erwarteten Zusammenhänge zusätzlich erhobenen muskuloskeletalen Beschwerden spiegeln als Indikator physischer Beanspruchung dagegen keine vergleichbar starken Einflüsse der Zieldivergenz wider.

## Praktische Relevanz

Die adversen Wirkungen der Zieldivergenz auf Indikatoren der psychischen Beanspruchung legen bestimmte Strategien zur Verbesserung der Passung zwischen persönlichen Zielen und Zielen der Organisation nahe. Dies kann erreicht werden, in dem man (a) die Ziele der Organisation im Prozess der Personalrekrutierung klar und verständlich kommuniziert, (b) die persönlichen Ziel- und Wertprofile der Bewerber im Rahmen von Personalauswahlverfahren erfasst und mit den Organisationszielen vergleicht, sowie (c) organisationsinterne Sozialisationsprozesse fördert, die eine präzise Vorstellung vom Auftrag und den Zielen der Organisation vermitteln.

## Objectifs personnels, objectifs d'organisation et indicateurs d'astreinte de travail

• *Cohérence personne-organisation* • *divergence d'objectifs* • *épuisement* • *professionnel (burnout)*

## Résumé

La présente étude, basée sur des résultats empiriques de la littérature, vise au rapprochement entre les caractéristiques personnelles et celles d'une organisation. Le but est d'observer si les divergences entre les objectifs personnels et organisationnels exercent une influence spécifique autonome sur les indicateurs d'astreinte psychique. Pour répondre à cette question, on a cherché à mesurer la divergence de ces objectifs, en les associant à une forme traditionnelle de contrainte de travail dans son «effet astreinte». Les données de cette étude ont été collectées pour les employés d'une grande administration nationale. Il en résulte que les divergences d'objectifs expliquent une variance additionnelle et significative des indicateurs d'astreintes psychiques. En effet, une augmentation de la divergence des objectifs s'accompagne d'une hausse des astreintes psychiques. La validation par comparaison, visant à démontrer l'existence d'un lien supplémentaire avec des troubles musculo-squelettiques en tant qu'indicateur physique de l'astreinte, ne montre pas d'influence aussi importante par rapport aux divergences d'objectifs.

## Importance pratique

Les effets négatifs de la divergence d'objectifs sur les indicateurs d'astreinte psychique suggèrent des stratégies particulières. Celles-ci doivent tendre à améliorer la cohérence entre les objectifs personnels et ceux de l'organisation, notamment si: L'objectif de l'organisation est défini de façon claire et compréhensible lors des processus de recrutement du personnel; Les objectifs personnels et le profil du candidat sont pris en compte dans le cadre du procédé de sélection et sont similaires à ceux de l'organisation.

# Personal goals, organizational goals and indicators of job strain

• *Person-organization-fit* • *goal divergence* • *burnout*

## Summary

The concept of personal goals has been developed by social and motivational psychologists to analyze people's feelings, thoughts, and actions in natural contexts. Personal goals can be defined as future-oriented representations of what individuals are striving for in their current life situations and what they seek to attain in various life domains. There is a growing body of evidence to suggest that the successful pursuit of personally meaningful goals represents a major source of psychological well-being. In the majority of studies addressing this issue, respondents were asked to first describe their goals and then to assess them according to a number of attributes. Commitment to goals, attainability of goals, and perceived progress in goal achievement were found to account for interindividual differences in measures of well-being. In contrast, poor conditions to attain personal goals were associated with impaired progress and predicted a decrease in well-being.

In work contexts, personal goals have been examined in relations to their fit with the goals of the organization. In general, the fit between people and the organizations in which they work is defined as the compatibility between people and organizations that occurs when (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both. In a recent meta-analysis of corresponding studies, it was found that an increasing fit between personal goals and goals of the organization was associated with an increase in job satisfaction. In contrast, goal divergence resulted in a decrease in job satisfaction. However, evidence is lacking so far whether goal divergence exerts unique influences on measures of well-being.

Going beyond bivariate relationships observed in previous studies, in the present study goal divergence was investigated in combination with well-established forms of work load (time pressure, task complexity). Furthermore, instead of job satisfaction various indicators of psychological strain were used as criterion measures. Data from 341 staff members of a large civil service organization revealed that goal divergence contributed significant portions of incremental variance to the prediction of psychological strain, over and above that accounted for by the measure of work load. A misfit between personal goals and goals of the organization resulted in an increase in psychological strain. The discriminant validity of these expected relationships was supported by a measure of musculoskeletal complaints which, as an indicator of physical strain, did not reflect comparably strong influences of goal divergence.

## Practical Relevance

The adverse effects of goal divergence on indicators of psychological strain suggest certain strategies for improving the fit between personal goals and goals of the organization. This can be achieved by (a) communicating the goals of the organization in the process of personnel recruitment in a clear and understandable way, (b) assessing the personal goal- and value-profiles of job applicants, and (c) promoting organizational socialisation processes which give a precise idea of the organization's mission and goals.

## 1 Einleitung

Persönliche Ziele beinhalten Anliegen und Bestrebungen, die eine Person in ihrem Alltag verfolgt und als persönlich bedeutsam ansieht. Persönliche Ziele bringen zum Ausdruck, wonach eine Person in ihrer gegenwärtigen Lebenssituation strebt und was sie im Einzelnen erreichen oder vermeiden möchte (siehe Brunstein & Maier 1996; im Überblick). Zur Erfassung persönlicher Ziele werden in der Regel zwei methodische Wege beschritten. Im ersten Ansatz werden Personen aufgefordert, ihre persönlich verfolgten Ziele in Form von ungebundenen Selbstberichten zu artikulieren. Der zweite Ansatz nutzt dagegen Fragebogen mit vorgegebenen Zielinhalten. Die frei artikulierten bzw. vorgegebenen Ziele sind dann anschließend nach bestimmten Merkmalen wie z. B. Wichtigkeit oder Schwierigkeit ihrer Erreichbarkeit einzustufen.

Persönliche Ziele sind in eine hierarchische Struktur eingebettet und engmaschig miteinander vernetzt (Sheldon & Kasser 1995). Übergeordnete Zielebenen beinhalten langfristige Bestrebungen, die dem Handeln Kontinuität verleihen. Sie generieren auf untergeordneten Zielebenen wiederum eine Vielzahl konkreter Anliegen und Pläne, durch die sie mit dem Alltagshandeln verbunden sind (siehe Schmitt & Brunstein 2004).

Von persönlichen Zielen geht ein prägender Einfluss auf die emotionalen Alltagserfahrungen und das subjektive Wohlbefinden von Personen aus. So konnte mehrfach gezeigt werden, dass hohes Wohlbefinden dann auftritt, wenn sich Personen mit ihren Zielen stark identifizieren (Entschlossenheit) und gleichzeitig wahrnehmen, dass die Bedingungen für die Verwirklichung der Ziele in einem gegebenen Kontext günstig sind (Realisierbarkeit) (siehe z. B. Maier & Brunstein 2001). Das Ausmaß an Entschlossenheit bestimmt, inwieweit das eigene Wohlbefinden vom Streben nach persönlichen Zielen abhängig gemacht wird. Der Grad der Realisierbarkeit beeinflusst dagegen die Richtung der Veränderung des Wohlbefindens. Lebensbedingungen, die das Erreichen von Zielen begünstigen, führen zu einer Zunahme des Wohlbefindens, während zielwidrige

Bedingungen das Wohlbefinden mindern. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Belege dafür, dass Fortschritte auf dem Weg zum Ziel das Wohlbefinden von Personen verbessern (siehe z. B. Sheldon et al. 2002; Wiese & Freund 2005).

Eingebettet in hierarchisch organisierte Zielstrukturen können sich Ziele auch wechselseitig unterstützen oder behindern. Bestehen zwischen persönlichen Zielen förderliche instrumentelle Beziehungen, dann verstärkt sich die Integration von Zielstrukturen (Emmons 1996). Wenn mehrere Ziele hingegen um gleichartige, aber nur begrenzt verfügbare Ressourcen konkurrieren (z. B. Zeit und Geld) oder wenn die jeweils angestrebten Zielzustände im Widerspruch zueinander stehen, dann treten Zielkonflikte auf, die in emotionalen und physischen Beeinträchtigungen resultieren können (siehe Emmons & King 1988).

Beeinträchtigungen des Wohlbefindens sind schließlich auch dann zu erwarten, wenn die persönlich verfolgten Ziele nicht mit eigenen inneren Bedürfnissen oder Motiven übereinstimmen. Motive beruhen auf hoch generalisierten Präferenzen für bestimmte Arten von emotionalen Erfahrungen, die aus charakteristischen Formen der Person-Umwelt-Transaktion resultieren. Sie sind Teil eines impliziten Motivationsystems, das sich ontogenetisch früh entwickelt, biologisch verankert ist und keine dem Bewusstsein zugängliche Denk- und Steuerungsprozesse voraussetzt (Heckhausen 1989). Persönliche Ziele bilden demgegenüber ein explizites Motivationsystem. Sie sind verbal repräsentiert, bewusst zugänglich und können - wie erwähnt - im Selbstbericht erfasst werden.

Dass Ziele und Motive nicht immer übereinstimmen, ist dadurch zu erklären, dass Ziele nicht nur von Motiven beeinflusst werden, sondern auch von den aktuellen Interessen der Person sowie den Anforderungen und Realisierungsmöglichkeiten der jeweiligen Lebenssituation. Wenn deren Einflüsse den Einfluss der Motive überlagern, dann werden Ziele verfolgt, die durch kein thematisch äquivalentes Motiv unterstützt werden. Strebt z. B. eine Person mit einem stark ausgeprägten sozialen Anschlussmotiv eine Karriere

im Management eines Unternehmens an, dann wird sie auf Grund der hier gestellten Anforderungen häufig auch macht- und leistungsthematische Ziele verfolgen müssen, anstelle entsprechend ihres impliziten Motivs freundschaftliche Beziehungen zu pflegen.

Die im Falle einer Inkongruenz zwischen Zielen und Motiven auftretenden Befindensbeeinträchtigungen lassen sich darauf zurückführen, dass mit der Zielverfolgung ein erhöhter Bedarf verbunden ist, Strategien der Handlungskontrolle einzusetzen, die die Ziele gegenüber den konfligierenden Motiveinflüssen schützen (siehe Kuhl 2001; Sokolowski 1993). Eine solche willentlich kontrollierte (statt automatische und von eigenen Motivpräferenzen bestimmte) Steuerung des Handelns erfordert den Einsatz von Kontrollressourcen, deren Kapazität begrenzt ist und die bei ihrer häufigen Inanspruchnahme erschöpfen (Muraven & Baumeister 2000; Neubach & Schmidt 2007; Schmidt et al. 2007). D. h., im Vergleich zur automatischen Handlungskontrolle, die bei der Verfolgung motivkongruenter Ziele möglich ist, geht willentlich kontrolliertes Zielstreben mit erhöhten psychischen Kosten einher, die sich in Befindensbeeinträchtigungen und psychischen Beanspruchungszuständen niederschlagen können. In Übereinstimmung mit diesen theoretischen Vorstellungen hat Kehr (2004) nachgewiesen, dass Personen, die motivinkongruente Ziele verfolgten, im Zeitverlauf eine Abnahme ihres subjektiven Wohlbefindens angaben, der durch den verstärkten Einsatz volitionaler Kontrollstrategien vermittelt war.

Wengleich diese vorwiegend in der Motivations- und Sozialpsychologie angesiedelten Forschungsarbeiten im arbeitswissenschaftlichen Bereich bislang kaum Beachtung gefunden haben, so weisen sie doch aufschlussreiche inhaltliche Bezüge zu einer arbeits- und organisationspsychologischen Theorietradition auf, die die Passung zwischen Merkmalen der Organisation und Merkmalen der Person sowie die hieraus resultierenden Konsequenzen zum Gegenstand hat („person-organization-fit“). Nach Kristof (1996, S. 4) beinhaltet der P-O-Fit „...the compatibility between people and organizations that occurs when (a) at least one

entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both.“

Eine der in dieser Tradition untersuchten Passungsdomäne betrifft die Übereinstimmung bzw. Nicht-Übereinstimmung von Zielen der Organisation mit den persönlichen Zielen, die die Organisationsmitglieder verfolgen. Bei den berücksichtigten Zielen der Organisation handelt es sich nicht um konkrete, operationale Ziele wie z. B. „10% Gewinnsteigerung im nächsten Geschäftsjahr“, sondern vielmehr um nicht-operationale strategische Ziele wie z. B. „Profitorientierung“, „starke Kundenbindung“ oder „Förderung der Humanressourcen“ (siehe Vancouver & Schmitt 1991). Die Konzeptualisierung der persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder erfolgt in ähnlicher Weise wie in den eingangs geschilderten motivations- und sozialpsychologischen Untersuchungsansätzen.

Bei der Bestimmung des P-O-Fit im Allgemeinen und der (Nicht-)Übereinstimmung der persönlichen Ziele mit den Zielen der Organisation im Besonderen lassen sich drei methodische Zugänge unterscheiden (siehe Kristof 1996). Der erste Zugang besteht darin, dass Personen das Ausmaß der Passung direkt zu beurteilen haben („perceived fit“). Die beiden anderen Verfahren sehen dagegen eine indirekte Erfassung vor, wobei die Passung zwischen den jeweiligen P- und O-Variablen auf der Grundlage ihrer getrennten Einstufungen durch ein und dieselbe Person bestimmt wird („subjective fit“) oder durch Einstufungen von verschiedenen Datenquellen („objective fit“). Bei der indirekten Erfassung der Zielübereinstimmung müssen die Zielinhalte naturgemäß vorgegeben werden, damit die Beurteilung (z. B. ihrer Wichtigkeit) auf identischen Zieldimensionen erfolgt.

Im Vergleich zu anderen Domänen des P-O-Fit liegen zu den Konsequenzen der Passung zwischen persönlichen Zielen und den Zielen der Organisation bislang nur wenige Studien vor. In den umfangreichen Meta-Analysen von Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005) lassen sich nur 10 Studien mit multidimensionalen Indizes der Zielpassung finden, in denen als Kriteriumsvariable zudem lediglich

die Arbeitszufriedenheit berücksichtigt wurde. In Übereinstimmung mit den Erwartungen fiel die meta-analytisch ermittelte Durchschnittskorrelation zwischen dem Ausmaß der Zielübereinstimmung und der Arbeitszufriedenheit mit .44 signifikant aus. Das Vertrauensintervall um diesen Wert schloss den Null-Bereich nicht ein. D. h., mit zunehmender Übereinstimmung der persönlichen Ziele mit den Zielen der Organisation geht ein Anstieg der Arbeitszufriedenheit einher. Darüber hinaus zeigte sich, dass die (direkt bestimmte) wahrgenommene Zielpassung mit .45 einen deutlich stärkeren Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit aufwies als die (indirekt erfasste) subjektive Zielpassung ( $r = .37$ ) und die objektive Zielpassung ( $r = .23$ ). Diese Korrelationsunterschiede gehen vermutlich darauf zurück, dass die verschiedenen Verfahren zur Bestimmung der Zielpassung in Kombination mit dem Einstellungsmaß der Arbeitszufriedenheit unterschiedlich anfällig gegenüber korrelationserhöhenden kognitiven Konsistenzinflüssen sind (siehe Podsakoff et al. 2003). Diese Methodenartefakte schlagen sich insbesondere in den Korrelationen mit den direkt erfassten Passungsmaßen nieder.

Ungeachtet dieser methodischen Überlegungen weisen die beobachteten Zusammenhänge darauf hin, dass Personen, die persönliche Ziele verfolgen, die nicht mit den Zielen der Organisation in Einklang stehen, weniger mit ihrer Arbeit zufrieden sind als Personen, deren persönliche Ziele mit den Zielen der Organisation übereinstimmen (vgl. auch Verquer et al. 2003). In der Literatur zum P-O-Fit werden diese Zusammenhänge in Anlehnung an die Theorie des sozialen Vergleichs von Festinger (1954) sowie Byrne's Ähnlichkeits-Attraktivitätstheorie (1971) damit erklärt, dass Personen ein fundamentales Bedürfnis haben, ihre Sichtweisen (d. h. ihre Ziele) mit den Sichtweisen anderer Instanzen (sprich der Organisation) zu vergleichen und in Übereinstimmung zu sehen. Ist dies der Fall, dann finden sie ihre Sichtweisen bestätigt, was wiederum Einfluss auf ihr subjektives Wohlbefinden nimmt.

Die eingangs dargestellten sozial- und motivationspsychologischen Theorie-

ansätze legen eine andere, stärker an Vorstellungen der Handlungskontrolle orientierte Erklärung für diese Zusammenhänge nahe. Demnach wäre davon auszugehen, dass Personen, deren Organisationen Ziele verfolgen, die nicht mit den eigenen Zielen in Einklang stehen, mit der Anforderung konfrontiert werden, die persönlichen Zielbestrebungen zu Gunsten der Organisationsziele zu unterdrücken. Hiermit sind erhöhte Kontrollbemühungen verbunden, die psychische Kosten in Form von erhöhten Beanspruchungen bzw. Befindensbeeinträchtigungen verursachen.

Anliegen der hier vorgestellten Feldstudie war, die bisher ausschließlich im Kriterium der Arbeitszufriedenheit nachgewiesenen Einflüsse der Zielpassung an anderen Kriteriumsvariablen zu validieren. Hierzu wurden verschiedene Indikatoren der psychischen Beanspruchung ausgewählt. Darüber hinaus sollten die in der Literatur dokumentierten Befunde um multivariate Zusammenhangsanalysen ergänzt werden, indem die Beanspruchungswirkungen eines Maßes der Zieldivergenz mit den Wirkungen traditioneller Formen der Arbeitsbelastung (Zeitdruck, Aufgabenkomplexität) verglichen wurden. Von diesen Belastungsformen ist seit langem bekannt, dass sie beanspruchend wirken (siehe z. B. Zapf & Semmer 2004). Frage war, ob und inwieweit die Zieldivergenz über diese traditionellen Belastungsformen hinaus zusätzliche Varianzanteile der psychischen Beanspruchung binden kann.

Dabei wurden die folgenden Hypothesen zu Grunde gelegt.

1. Nach Kontrolle des Einflusses traditioneller Belastungsformen sollte die Zieldivergenz weitere, zusätzliche Varianzanteile in Indikatoren der psychischen Beanspruchung aufklären.
2. Eine Zunahme der Zieldivergenz sollte sich in einem Anstieg der psychischen Beanspruchung niederschlagen.
3. Zur diskriminanten Validierung dieser erwarteten Zusammenhänge wurde schließlich neben Indikatoren der psychischen Beanspruchung mit

muskuloskelettalen Beschwerden auch ein Indikator der physischen Beanspruchung berücksichtigt, der die in den Indikatoren der psychischen Beanspruchung erwarteten Einflüsse der Zielfdivergenz nicht bzw. lediglich in schwächerem Ausmaß widerspiegeln sollte.

## 2 Methode

### 2.1 Untersuchungsfeld und -teilnehmer

Die Untersuchung wurde in einer großen Landesverwaltung von Nordrhein-Westfalen mit dem Ziel durchgeführt, Belastungen und Beanspruchungen im Bereich von Verwaltungstätigkeiten zu analysieren. Das durchschnittliche Lebensalter der 341 Teilnehmer betrug 41,67 Jahre ( $s = 9,41$ ). 54,6% der Stichprobe waren Frauen. Der Anteil der Vollzeitbeschäftigten lag bei 89,7%. Die Einladung zur Teilnahme an der Untersuchung erfolgte durch Anschreiben der Verwaltungsleitung und der Personalvertretung. Alle Untersuchungsvariablen wurden mittels Fragebogen erhoben, der in Gruppen von maximal 20 Personen während der regulären Arbeitszeit zu bearbeiten war.

### 2.2 Untersuchungsvariablen und Messverfahren

Die Messung der traditionellen Formen der Arbeitsbelastung erfolgte mit neun Items, die mit Zeitdruck, Arbeitsvolumen, Konzentrationsanforderungen sowie Aufgabenkomplexität klassische Belastungsfaktoren abbilden, die in zahlreichen beruflichen Tätigkeitsfeldern anzutreffen sind (siehe Sonntag & Frese 2003). Beispielitems sind: „Bei meiner Arbeit stehe ich häufig unter Zeitdruck“; „Meine Arbeit stellt hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit“. Das Antwortformat der Items besteht aus einer 5-stufigen Likert-Skala, auf der anzugeben ist, in welchem Ausmaß die Item-Aussagen die eigene Arbeit charakterisieren (1= trifft gar nicht zu, 5= trifft völlig zu). Durch Mittelwert der Item-Antworten wurde ein summarisches Maß der Arbeitsbelastung bestimmt, dessen

interne Konsistenz (nach Cronbach) in der vorliegenden Stichprobe  $\alpha = .88$  betrug.

Die Erfassung der Zielfdivergenz als Maß der Abweichung zwischen der Wichtigkeit der persönlichen Ziele und den von der Organisation als bedeutsam eingestuften Zielen erfolgte mit einem speziell für den Verwaltungsbereich entwickelten Verfahren. Es beinhaltet insgesamt neun Zielbereiche, die auf Grundlage von Vorerhebungen als typisch für öffentliche Verwaltungen gelten können. Die Zielbereiche sind:

1. Optimaler Einsatz sachlicher und personeller Ressourcen;
2. gutes Betriebsklima;
3. Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität;
4. leistungsgerechter Personaleinsatz;
5. Verbesserung der internen Kommunikation und Kooperation;
6. Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten;
7. Verbesserung des Behördenimage;
8. Anerkennung durch Vorgesetzte;
9. vollständige und zeitnahe Sachbearbeitung.

Die Untersuchungsteilnehmer wurden zunächst gebeten, die Ziele nach ihrer persönlichen Wichtigkeit auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig) einzustufen. Anschließend hatten sie die Ziele danach zu beurteilen, welche Bedeutsamkeit die Organisation den Zielen (aus ihrer Sicht) beimisst. Zur Bildung eines Maßes der Zielfdivergenz zwischen persönlichen Zielen und Zielen der Organisation wurden den Empfehlungen von Vancouver und Schmitt (1991) sowie Witt (1998) folgend auf Grundlage der beiden Wichtigkeitseinstufungen der D-Kennwert von Cronbach und Gleser (1953) berechnet. Dieser Wert resultiert aus der Quadratwurzel der Summe der quadrierten Differenzen zwischen der Wichtigkeit der persönlichen Ziele und der wahrgenommenen Wichtigkeit der Ziele der Organisation. Numerisch hohe D-Werte weisen

demnach auf eine große Zielfdivergenz hin.

Als Indikatoren der psychischen Beanspruchung wurden die folgenden Variablen erhoben. In Anbetracht des beruflichen Tätigkeitsfeldes der Untersuchungsteilnehmer, das durch mehr oder weniger häufige Interaktionen mit Außenstehenden gekennzeichnet ist, fanden die beiden Burnout-Dimensionen der emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation Berücksichtigung. Beide Dimensionen gelten als Kernsyndrom dieser, für Interaktionsarbeit typischen Beanspruchungsform (siehe Cordes & Dougherty 1993). Emotionale Erschöpfung spiegelt physische und psychische Reaktionen der Überbeanspruchung wider. Depersonalisation beinhaltet gefühllose und abgestumpfte Einstellungen gegenüber den jeweiligen Interaktionspartnern bei der Arbeit. Die Messung erfolgte mit den entsprechenden Skalen der von Büssing und Perrar (1992) vorgelegten deutschen Fassung des „Maslach Burnout Inventory“ (Maslach & Jackson 1981, 1986). Die Items beider Skalen sind auf einem 6-stufigen Rating-Format zu beantworten, das die Häufigkeit des Auftretens dimensions-typischer Erlebnisinhalte abbildet (1 = überhaupt nicht, 6 = sehr oft). Die interne Konsistenz der Erschöpfungs-Skala (neun Items) betrug  $\alpha = .88$ , die der Depersonalisation (fünf Items) lag bei  $\alpha = .78$ .

Als weiterer Indikator psychischer Beanspruchung wurde die Ängstlichkeit mit der deutschen Fassung (Laux et al. 1981) des „State-Trait Anxiety Inventory“ von Spielberger et al. (1970) erfasst. Die hier berücksichtigte Zustandskomponente der Ängstlichkeit fokussiert auf Gefühle der Anspannung, der Gereiztheit, der Unruhe und des Verkrampfenseins, die von erhöhten Aktivitäten des autonomen Nervensystems begleitet werden. Die 20 Items sind auf einer 4-stufigen Intensitätsskala zu beantworten, die von 1 (überhaupt nicht) bis 4 (sehr stark) reicht. Die interne Konsistenz des Ängstlichkeitsmaßes betrug  $\alpha = .93$ .

Als vierter Beanspruchungsindikator wurden depressive Symptome mit einer gekürzten Version des „Beck Depression Inventory“ (Beck et al.

1988) in der deutschen Fassung von Schmitt und Maes (2006) erhoben. Die 15 Items beziehen sich auf depressive Erlebenszustände wie Traurigkeit, Mutlosigkeit, Schuldgefühle und Lustlosigkeit, die hinsichtlich der Häufigkeit ihres Auftretens auf einem 6-stufigen Antwortformat einzustufen sind (0 = nie, 5 = fast immer). Der resultierende Skalenwert wies eine interne Konsistenz von  $\alpha = .91$  auf. Nach Befunden von Glass und McKnight (1996) bilden die hier berücksichtigten vier Beanspruchungsindikatoren distinkte, wenngleich moderat korrelierte Beanspruchungszustände ab.

Zur diskriminaten Validierung der erwarteten Einflüsse der Zieldivergenz auf Indikatoren der psychischen Beanspruchung wurde schließlich mit muskuloskelettalen Beschwerden ein Maß der physischen Beanspruchung erhoben, das in der Funktion eines cross-check-Kriteriums keine oder geringere Zusammenhänge mit der Zieldivergenz zeigen sollte. Die in Anlehnung an die Beschwerdenliste von von Zerssen (1976) gebildete Skala besteht aus neun Items, die nach der Ausprägung von Beschwerden in verschiedenen Körperregionen fragen (wie z. B. Nacken, Schulter, oberes und unteres Rückensegment). Die Beantwortung erfolgt auf einer 5-stufigen Intensitätsskala, die von 1 (gar nicht) bis 5 (sehr stark) reicht. Der gemittelte Skalenwert verfügte über eine interne Konsistenz von  $\alpha = .88$ .

Um mögliche personenbezogene Unterschiede in den Prädiktorvariablen und Beanspruchungsindikatoren kontrollieren zu können, wurden von jedem Untersuchungsteilnehmer darüber hinaus die folgenden biografischen Merkmale erhoben und in die Analyse einbezogen: Lebensalter (in Jahren), Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich) sowie die Arbeitszeit (1 = Teilzeit, 2 = Vollzeit).

### 3 Ergebnisse

Tabelle 1 gibt zunächst einen Überblick über die Wichtigkeitseinstufungen der vorgegebenen Ziele aus Sicht der Mitarbeiter und aus der (wahrgenommenen) Perspektive der Organisation.

**Tabelle 1:** Wichtigkeitseinstufungen der Ziele aus Mitarbeiter- und Organisationsperspektive (N = 341. Antwortspektrum: 1 = überhaupt nicht wichtig; 7 = sehr wichtig)

**Table 1:** Importance ranking of goals from view of employees and the organization  
**Tableau 1:** Classement par ordre d'importance des objectifs des employés et des perspectives de l'organisation

	Ziele	Mitarbeiterperspektive		Organisationsperspektive	
		M	SD	M	SD
1.	Optimaler Einsatz sachlicher und personeller Ressourcen	5.96	1.15	5.01	1.54
2.	Gutes Betriebsklima	6.47	0.93	4.99	1.62
3.	Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität	5.74	1.11	5.19	1.43
4.	Leistungsgerechter Personaleinsatz	6.24	1.03	4.66	1.56
5.	Verbesserung der internen Kommunikation und Kooperation	6.15	1.08	4.77	1.53
6.	Förderung der Persönlichkeitsentfaltung der Beschäftigten	6.00	1.19	4.06	1.63
7.	Verbesserung des Behördenimage	5.16	1.48	5.37	1.41
8.	Anerkennung durch Vorgesetzte	5.97	1.15	4.53	1.55
9.	Vollständige und zeitnahe Sachbearbeitung	5.61	1.21	4.84	1.49

Die Tabelle lässt erkennen, dass die Wichtigkeitseinstufungen der Ziele aus Mitarbeitersicht mehrheitlich höher ausfallen und eine geringere Variabilität aufweisen als die Wichtigkeitseinstufungen aus Organisationsperspektive. Unter den Zielen messen die Mitarbeiter einem „guten Betriebsklima“ und einem „leistungsgerechten Personaleinsatz“ das größte Gewicht bei; der „Verbesserung des Behördenimage“ kommt dagegen die geringste Bedeutung zu. Im Gegensatz hierzu wird aus Organisationsperspektive der „Verbesserung des Behördenimage“ und der „Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität“ die größte Bedeutung zugeschrieben, der „Förderung der Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter“ die geringste. Die pro Zielbereich ermittelten Korrelationen der Wichtigkeitseinstufungen aus Mitarbeiter- und Organisationsperspektive variierten zwischen .19 und .32, mit einem Mittelwert von .23.

Die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen aller Untersuchungsvariablen sind in Tabelle 2 dargestellt. Es zeigt sich, dass

die biografischen Merkmale einige signifikante Zusammenhänge mit der Arbeitsbelastung und den Kriteriumsmaßen der Beanspruchung aufweisen. Z. B. geben die männlichen Untersuchungsteilnehmer eine höhere Arbeitsbelastung und eine stärker ausgeprägte Erschöpfung und Depersonalisation an. Tabelle 2 lässt zudem erkennen, dass das Maß der Arbeitsbelastung mit .24 nur moderat positiv mit der Zieldivergenz korreliert. Die Zusammenhänge der Arbeitsbelastung einerseits und der Zieldivergenz andererseits mit den Beanspruchungsindikatoren fallen alle erwartungsgemäß signifikant positiv aus. Die Einflüsse beider Prädiktorvariablen sind in den psychischen Beanspruchungsindikatoren erwartungsgemäß stärker ausgeprägt als in dem Maß der muskuloskelettalen Beschwerden. Schließlich zeigt sich, dass alle Kriteriumsvariablen der Beanspruchung bedeutsame Interkorrelationen aufweisen. Ihre jeweiligen Überlappungsbereiche fallen jedoch ausreichend gering aus und rechtfertigen die Annahme der konstruktuspezifischen Eigenständigkeit der berücksichtigten Beanspruchungsindikatoren.

**Tabelle 2:** Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen der Untersuchungsvariablen (N = 341. a Kodierung: 1 = weiblich, 2 = männlich; b Kodierung: 1 = Teilzeit, 2 = Vollzeit. \* p < .05. \*\* p < .01)

**Table 2:** Descriptive statistics and intercorrelations of study variables

**Tableau 2:** Statistiques descriptives et inter corrélation des variables d'étude

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Lebensalter	-									
2. Geschlecht <sup>a</sup>	.15**	-								
3. Arbeitszeit <sup>b</sup>	.06	.29**	-							
4. Arbeitsbelastung	.06	.14**	.08	-						
5. Zieldivergenz	-.10	.06	.04	.24**	-					
6. Emotionale Erschöpfung	.00	.13*	.09	.62**	.34**	-				
7. Depersonalisation	-.14*	.13*	.03	.32**	.28**	.60**	-			
8. Ängstlichkeit	-.02	.09	.09	.46**	.29**	.69**	.38**	-		
9. Depressive Symptome	-.01	.08	.02	.41**	.30**	.68**	.43**	.79**	-	
10. Muskuloskeletale Beschwerden	.19**	-.06	-.08	.27**	.16**	.41**	.26**	.43**	.41**	-
MW	41.67	1.45	1.90	3.07	5.44	2.79	2.45	2.05	1.14	1.30
SD	9.41	0.50	0.30	0.68	3.27	0.98	0.93	0.50	0.82	0.75

Zur Prüfung der Frage, ob und in welchem Ausmaß die Zieldivergenz über den Einfluss des Maßes der Arbeitsbelastung hinaus eigenständige und zusätzliche Varianzanteile in den Maßen der Beanspruchung aufklären können, wurden getrennt für jede Kriteriumsvariable schrittweise multiple Regressionsanalysen durchgeführt. Hierbei gingen in einem ersten Schritt die in Tabelle 2 aufgeführten biografischen Merkmale als mögliche Konfundierungsvariablen ein. Im zweiten Regressionsschritt wurde das Maß der Arbeitsbelastung hinzugefügt. Der dritte Schritt beinhaltete schließlich den Einbezug der Zieldivergenz. Die durch diesen letzten Regressionsschritt zusätzlich geleisteten Beiträge an aufgeklärter Kriteriumsvarianz geben darüber Auskunft, ob und in welchem Ausmaß die Zieldivergenz einen eigenständigen und spezifischen Einfluss auf die Beanspruchungsindikatoren ausübt.

Tabelle 3 fasst die Ergebnisse dieser Regressionsanalysen zusammen. Die im ersten Schritt zur Kontrolle von möglichen Konfundierungseffekten einbezogenen biografischen Merkmale klären sowohl in der Burnout-Dimension der Depersonalisation als auch in den muskuloskeletalen Beschwerden signifikante Varianzanteile auf. Wie die Vorzeichen der aufgeführten  $\beta$ -Gewichte des vollständigen

Regressionsansatzes erkennen lassen, nimmt die Depersonalisation mit zunehmendem Lebensalter ab. Darüber hinaus ist bei männlichen Untersuchungsteilnehmern diese Beanspruchungsform stärker ausgeprägt. Beide Beobachtungen stimmen mit früheren Befunden aus anderen beruflichen Tätigkeitsfeldern überein (siehe Schmidt & Neubach 2007; Schmidt et al. 2007). Die muskuloskeletalen Beschwerden steigen dagegen mit zunehmendem Lebensalter an. Männer geben zudem geringere Beschwerden an als Frauen. Das Hinzufügen des Maßes der Arbeitsbelastung trägt erwartungsgemäß in allen Kriteriumsvariablen zu einem hoch signifikanten Anstieg der aufgeklärten Varianz bei, der in der emotionalen Erschöpfung mit 37% am höchsten ausfällt und in den muskuloskeletalen Beschwerden mit 7% am niedrigsten. Die Vorzeichen der  $\beta$ -Gewichte belegen, dass mit zunehmender Arbeitsbelastung ein Anstieg in allen Beanspruchungsformen einhergeht.

Theoretisch bedeutsamer sind allerdings die Ergebnisse zu der im letzten Schritt einbezogenen Zieldivergenz. Tabelle 3 weist aus, dass die Zieldivergenz (über die biografischen Merkmale und die Arbeitsbelastung hinaus) einen zusätzlichen signifikanten Beitrag zur Varianzaufklärung in allen Indikatoren der psychischen Beanspruchung leistet.

Die Zieldivergenz kann dabei zwischen 3% und 4% zusätzliche Varianzanteile binden. Die  $\beta$ -Gewichte weisen darauf hin, dass eine zunehmende Zieldivergenz mit einem Anstieg aller psychischen Beanspruchungsindikatoren verbunden ist. Im Maß der muskuloskeletalen Beschwerden spiegelt sich dagegen erwartungsgemäß kein eigenständiger Einfluss der Zieldivergenz wider. Bei diesem regressionsanalytischen Ansatz ist allerdings in Rechnung zu stellen, dass die Zieldivergenz „im Wettstreit“ um Aufklärung von Beanspruchungsvarianz gegenüber dem Maß der Arbeitsbelastung insofern benachteiligt ist, als dass sie erst im letzten Schritt nach Berücksichtigung der Arbeitsbelastung zusätzliche Kriteriumsvarianz binden kann. Verändert man die Schrittfolge in einer Weise, dass das Maß der Zieldivergenz vor dem Belastungsmaß in den Regressionsansatz eingeht, dann klärt die Zieldivergenz in der emotionalen Erschöpfung immerhin 11% Varianz auf, in der Depersonalisation 7%, in der Ängstlichkeit und den depressiven Symptomen jeweils 9% sowie in den muskuloskeletalen Beschwerden noch 3%. Gleichzeitig nimmt naturgemäß der Varianzanteil ab, der zusätzlich durch die Arbeitsbelastung aufgeklärt wird.

Da Angaben über Korrelationen bzw. aufgeklärte Varianzanteile häufig zu

**Tabelle 3:** Ergebnisse der schrittweisen multiplen Regressionsanalysen zur Vorhersage der Burnout-Dimensionen, der Ängstlichkeit, depressiver Symptome und muskuloskelettaler Beschwerden (N = 341). Die  $\beta$  < -Werte entsprechen den Koeffizienten des vollständigen Gleichungsansatzes; a Kodierung: 1 = weiblich, 2 = männlich; b Kodierung: 1 = Teilzeit, 2 = Vollzeit. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

**Table 3:** Results from stepwise multiple regression analyses predicting burnout dimensions, anxiety, depressive symptoms, and musculoskeletal complaints

**Tableau 3:** Résultats des analyses de régressions multiples progressives pour l'estimation des épuisements professionnels (Burnout), des anxiétés et des dépressions

Regressionschritte und überprüfte Effekte	Emotionale Erschöpfung		Depersonalisation		Ängstlichkeit		Depressive Symptome		Muskuloskelettale Beschwerden	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
1. Lebensalter	-.02	.02	-.14**	.04**	-.01	.01	-.01	.01	.16**	.05**
Geschlecht <sup>a</sup>	.03		.10*		.00		.02		-.08*	
Arbeitszeit <sup>b</sup>	.03		-.02		.03		-.01		-.06	
2. Arbeitsbelastung	.56**	.37**	.25**	.10**	.21**	.21**	.29**	.16**	.18**	.07**
3. Zieldivergenz	.20**	.04**	.18**	.03*	.09**	.03*	.18**	.04**	.10	.02
R <sup>2</sup>		.43		.17		.25		.21		.14
F		54.03**		13.99**		22.39**		18.05**		10.90**

**Tabelle 4:** Mittelwerte und Standardabweichungen der Beanspruchungsindikatoren in Abhängigkeit von niedrigen und hohen Ausprägungen der Zieldivergenz. Standardabweichungen sind in Klammern aufgeführt; die Unterteilung niedrig vs. hoch bezieht sich auf das unterste und oberste Quartil der Verteilung der Zieldivergenz

**Table 4:** Means and standard deviations of indicators of strain in dependence on low and high levels of goal divergence

**Tableau 4:** Moyennes et écarts-types des indicateurs d'astreinte en fonction de degrés faibles et élevés de la divergence d'objectifs

	Zieldivergenz		t	p
	niedrig (n = 85)	hoch (n = 86)		
Emotionale Erschöpfung	2.42 (0.88)	3.32 (1.05)	-6.04	< .001
Depersonalisation	2.20 (0.85)	2.89 (1.01)	-4.79	< .001
Ängstlichkeit	1.90 (0.40)	2.30 (0.57)	-5.20	< .001
Depressive Symptome	0.89 (0.78)	1.54 (0.85)	-5.24	< .001
Muskuloskelettale Beschwerden	1.19 (0.78)	1.46 (0.67)	-2.38	< .05

einer Unterschätzung der praktischen Bedeutsamkeit der beobachteten Zusammenhänge führen (siehe Abelson 1985), wurden zusätzliche Extremgruppenanalysen durchgeführt. Dabei wurde die Verteilung der Zieldivergenz in Quartile unterteilt und die durchschnittlichen Beanspruchungsausprägungen innerhalb des unteren und oberen Quartils bestimmt und verglichen. Tabelle 4 fasst die Ergebnisse dieser Analysen zusammen.

Tabelle 4 lässt erkennen, dass bei den 25% der Personen mit der geringsten Zieldivergenz die durchschnittliche Erschöpfung mit 2.42 deutlich geringer ausfällt als bei den 25% der Personen mit der höchsten Zieldivergenz, die einen Mittelwert der emotionalen Erschöpfung von 3.32 aufweisen. Die Vergleiche der anderen Beanspruchungsmaße ergeben ein ganz ähnliches Bild. Die schwächsten Unterschiede spiegeln sich erwartungsgemäß in den muskuloskelettalen Beschwerden wider.

tungsgemäß in den muskuloskelettalen Beschwerden wider.

## 4 Diskussion

Aufbauend auf theoretischen Überlegungen und empirischen Befunden der sozial- und motivationspsychologischen Zieleforschung (Brunstein & Maier 1996) und der Literatur zur Person-Organisationspassung (Kristof-Brown et al. 2005) ging die vorliegende Untersuchung der Frage nach, ob die Divergenz zwischen persönlich verfolgten Zielen und Zielen der Organisation eine bedeutsame Belastungsquelle bei der Arbeit darstellt. Über bisher vorliegende bivariate Zusammenhangsanalysen hinausgehend konnte gezeigt werden, dass nach Kontrolle des Einflusses einiger biografischer Hintergrundvariablen und nach Kontrolle traditioneller Formen der Arbeitsbelastung (wie Zeitdruck, Aufgabenkomplexität) die Zieldivergenz zusätzliche bedeutsame Beiträge zur Varianzaufklärung in einem breiten Spektrum von Indikatoren der psychischen Beanspruchung leistet. Diese Beobachtungen bestätigen Hypothese 1 und unterstreichen zugleich die praktische Relevanz dieser bisher selten untersuchten Belastungsquelle bei der Arbeit. Die Vorzeichen der beobachteten Zusammenhänge entsprechen ebenfalls den Erwartungen. Wie in Hypothese 2 vorhergesagt, gingen

mit einer Zunahme der Zieldivergenz Anstiege in allen berücksichtigten Indikatoren der psychischen Beanspruchung einher.

In Übereinstimmung mit Hypothese 3 konnte schließlich auch gezeigt werden, dass die als Indikator physischer Beanspruchung erhobenen muskuloskelettalen Beschwerden die in den psychischen Beanspruchungsindikatoren beobachteten Einflüsse der Zieldivergenz nicht bzw. nur in verminderter Stärke widerspiegeln. In den muskuloskelettalen Beschwerden konnte die Zieldivergenz keine zusätzlichen, über die anderen Prädiktorvariablen hinausgehenden Beiträge zur Varianzaufklärung leisten. Dieser diskriminante Validierungsschritt trägt nicht zuletzt zur Entkräftung des methodischen Einwands bei, dass die in den psychischen Beanspruchungsindikatoren gefundenen Einflüsse der Zieldivergenz möglicherweise auf Wirkungen gemeinsamer Methodenvarianz beruhen (siehe Podsakoff et al. 2003). Zukünftige Studien sollten diesem Einwand zusätzlich dadurch begegnen, dass zur Bildung eines Maßes der Zieldivergenz neben den Wichtigkeitseinstufungen der persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder die Wichtigkeitseinstufungen der Organisationsziele durch eine unabhängige Datenquelle (z. B. den Vorgesetzten) erfolgt, im Idealfall im Rahmen längsschnittlicher Untersuchungsdesigns.

Darüber hinaus bedarf die Frage nach den vermittelnden Mechanismen, die den adversen Einflüssen der Zieldivergenz zu Grunde liegen, der weiteren Analyse. Die in der Literatur zum P-O-Fit favorisierte Erklärung, nach der eine große Zieldivergenz dem Streben von Personen nach sozialer Bestätigung ihrer persönlichen Ziele zuwiderläuft und das Wohlbefinden beeinträchtigt, ließe sich durch eine direkte Erfassung dieser nicht erfüllten Bestrebungen überprüfen. Gleiches gilt für die in den sozial- und motivationspsychologischen Theorieansätzen präferierte Erklärung durch volitionale Kontrollprozesse, vermittels derer Zielkonflikte bewältigt werden können. Wünschenswert wären insbesondere Studien, in denen diese unterstellten Mechanismen gleichzeitig analysiert und in ihren Wirkungen verglichen werden könnten.

Ungeachtet dieser ungeklärten Frage werfen die vorliegenden Ergebnisse eine weitere Frage auf, die insbesondere aus Sicht der Praxis bedeutsam sein dürfte. Unter Einsatz welcher Mittel lassen sich Diskrepanzen zwischen den persönlichen Zielen der Organisationsmitglieder und den Zielen der Organisation vermindern und hierdurch das Wohlbefinden der Betroffenen stärken? Antworten auf diese Frage kann das bekannte Attraction-Selection-Attrition-Modell von Schneider (1987; Schneider et al. 1996) liefern. Diesem Modell zufolge ziehen Organisationen mit bestimmten Merkmalen und Besonderheiten Personen mit hierzu passenden Merkmalen, Einstellungen und Werthaltungen an bzw. wählen diese aus. Die Personen durchlaufen anschließend vielfältige organisationsinterne Sozialisationsprozesse, die, im Falle ihres Misslingens, zum Ausscheiden derjenigen Personen führen, deren Einstellungen und Werthaltungen nicht mit denen der Organisation in Einklang stehen. Als Konsequenz aus diesen anziehenden, selektierenden, anpassenden und ausgrenzenden Prozessen sollten Organisationen und ihre Mitglieder zunehmend kompatiblere Einstellungen und Werthaltungen entwickeln.

Dieses Modell legt Rekrutierungsstrategien für die Bewerberauswahl nahe, in denen die Organisationsziele möglichst klar und verständlich kommuniziert werden. Dies versetzt dann potenzielle Bewerber in die Lage, selbst zu prüfen, ob die Organisationsziele es erlauben, die eigenen persönlichen Ziele zu erreichen. Diese Selbstselektionsprozesse können durch den Einsatz von Auswahlverfahren ergänzt werden, die es erlauben, die individuellen Werte- und Zielprofile der Bewerber zu erfassen. Nach Eintritt in die Organisation können verschiedene betriebliche Akteure wie z. B. Vorgesetzte und Kollegen den neu eingestellten Mitarbeitern darüber hinaus Informationen über die Hintergründe vermitteln, warum die Organisation ganz bestimmte Ziele und Wertvorstellungen verfolgt. Diese betrieblichen Akteure vermögen schließlich über Prozesse des Modell-Lernens weiteren Einfluss auf die persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder zu nehmen.

Diesen Prozessen der zunehmenden Anpassung der individuellen Ziele der

Organisationsmitglieder an die Ziele der Organisation sind allerdings auch natürliche Grenzen gesetzt, wie z. B. durch tief verankerte Motivdispositionen und andere stabile Persönlichkeitsmerkmale. Wie Schneider (1987) betont, bergen diese Anpassungsprozesse nicht zuletzt auch für die Organisation gewisse Gefahren. Denn die hieraus resultierende Ähnlichkeit der Organisationsmitglieder kann der Organisation Vielfalt und Diversität entziehen, die aber notwendig sind, um innovativ und flexibel zu bleiben.

## Literatur

Abelson, R. P.: A variance explanation paradox: When a little is a lot. *Psychological Bulletin* 97: 129-133 1985

Beck, A. T.; Steer, R. A.; Garbin, M. G.: Psychometric properties of the Beck Depression Inventory: Twenty-five years of evaluation. *Clinical Psychology Review* 8: 77-100 1988

Büssing, A.; Ferrar, K.-M.: Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D). *Diagnostica* 38: 328-353 1992

Brunstein, J. C.; Maier, G. W.: Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Psychologische Rundschau* 47: 146-160 1996

Byrne, D.: *The attraction paradigm*. New York: Academic Press 1971

Cordes, C. L.; Dougherty, T. W.: A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review* 18: 621-656 1993

Cronbach, L. J.; Gleser, G. C.: Assessing similarity between profiles. *Psychological Bulletin* 50: 456-473 1953

Emmons, R. A.: Striving and feeling: Personal goals and subjective well-being. In: P. M. Gollwitzer; J. A. Bargh (Eds.): *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 313-337). New York: Guilford 1996

Emmons, R. A.; King, L. A.: Conflict among personal strivings: Immediate and

long-term implications for psychological and physical well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 54: 1040-1048 1988

Festinger, L.: A theory of social comparison processes. *Human Relations* 7: 117-140 1954

Glass, D. C.; McKnight, J. D.: Perceived control, depressive symptomatology, and professional burnout: A review of the evidence. *Psychology and Health* 11: 23-48 1996

Heckhausen, H.: *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer 1989

Kehr, H. M.: Implicit/explicit motive discrepancies and volitional depletion among managers. *Personality and Social Psychology Bulletin* 30: 315-327 2004

Kristof, A. L.: Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49: 1-49 1996

Kristof-Brown, A. L.; Zimmerman, R. D.; Johnson, E. C.: Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor-fit. *Personnel Psychology* 58: 281-342 2005

Kuhl, J.: *Motivation und Persönlichkeit*. Göttingen: Hogrefe 2001

Laux, L.; Glanzmann, P.; Schaffner, P.; Spielberger, C. D.: *Das State-Trait Angstinventar*. Theoretische Grundlagen und Handanweisung. Weinheim: Beltz 1981

Maier, G. W.; Brunstein, J. C.: The role of personal goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology* 86: 1034-1042 2001

Maslach, C.; Jackson, S. E.: *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1981

Maslach, C.; Jackson, S. E.: *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 1986

Muraven, M.; Baumeister, R. F.: Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin* 126: 247-259 2000

Neubach, B.; Schmidt, K.-H.: Entwicklung und Validierung von Skalen zur Erfassung verschiedener Selbstkontrollanforderungen bei der Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 61: 35-45 2007

Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Podsakoff, N. P.; Lee, J. Y.: Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88: 879-903 2003

Schmidt, K.-H.; Neubach, B.: Self-control demands: A source of stress at work. *International Journal of Stress Management* 14:398-416 2007

Schmidt, K.-H.; Neubach, B.; Heuer, H.: Self-control demands, cognitive control deficits, and burnout. *Work and Stress* 21: 142-154 2007

Schmitt, C. H.; Brunstein, J.: Motive und Ziele. In: J. Wegge; K.-H. Schmidt (Hrsg): *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen* (S. 87-101). Göttingen: Hogrefe 2004

Schmitt, M.; Maes, J.: Vorschlag zur Vereinfachung des Beck-Depressions-Inventory (BDI). *Diagnostica* 46: 38-46 2000

Schneider, B.: The people make the place. *Personnel Psychology* 40: 437-453 1987

Schneider, B.; Goldstein, H. W.; Smith, D. B.: The ASA framework: An update. *Personnel Psychology* 48: 747-773 1996

Sheldon, K. M.; Kasser, T.: Coherence and congruence: Two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology* 68: 531-543 1995

Sheldon, K. M.; Kasser, T.; Smith, K.; Shore, T.: Personal goals and psychological growth: Testing an intervention to enhance goal attainment and personal integration. *Journal of Personality* 70: 5-31 2002

Sokolowski, K.: *Emotion und Volition*. Göttingen: Hogrefe 1993

Sonnentag, S.; Frese, M.: Stress in organizations. In: W. C. Borman; D. R. Ilgen; R. J. Klimaski (Eds.): *Comprehensive handbook of psychology*. Vol. 12, Industrial and organizational psychology (pp. 453-491). New York: Wiley 2003

Spielberger, C. D.; Gorsuch, R. L.; Lushene, R. E.: *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 1970

Vancouver, J. B.; Schmitt, N. W.: An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology* 44: 333-352 1991

Verquer, M. L.; Beehr, T. A.; Wagner, S. H.: A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior* 63: 473-489 2003

Wiese, B. S.; Freund, A. M.: Goal progress makes one happy, or does it? Longitudinal findings from the work domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78: 287-304 2005

Witt, L. A.: Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology* 83: 666-674 1998

#### **Anschrift der Verfasser**

Prof. Dr. Klaus-Helmut Schmidt  
Dr. Barbara Neubach  
Institut für Arbeitsphysiologie  
an der Universität Dortmund  
Ardeystr. 67  
D-44139 Dortmund  
Germany  
E-Mail: schmidtkh@ifado.de