

Lindenmeier, Jörg; Dietrich, Martin; Renner, Simone

## Article

# Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen: Die Effekte von innerbetrieblichen Referenzgruppen und des regulatorischen Fokus

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

## Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Lindenmeier, Jörg; Dietrich, Martin; Renner, Simone (2010) : Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen: Die Effekte von innerbetrieblichen Referenzgruppen und des regulatorischen Fokus, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 24, Iss. 4, pp. 386-400, [https://doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2010\\_04\\_Lindenmeier](https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2010_04_Lindenmeier)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71029>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Jörg Lindenmeier, Martin Dietrich, Simone Renner\*

## **Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen: Die Effekte von innerbetrieblichen Referenzgruppen und des regulatorischen Fokus\*\***

Die vorliegende Studie analysiert, wie innerbetriebliche Referenzgruppen und der regulatorische Fokus von Kommunikationsbotschaften die Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen beeinflussen. Die Ergebnisse einer experimentellen Studie zeigen, dass sich der Referenzgruppeneinfluss sowie der regulatorische Fokus von Kommunikationsbotschaften unterschiedlich auf verschiedene Facetten der individuellen Handlungsintention niederschlagen. Ferner wird auch gezeigt, dass die Referenzgruppeneinflüsse mit dem chronischen regulatorischen Fokus sowie mit dem regulatorischen Fokus von Kommunikationsbotschaften interagieren können. Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Kommunikation mit Mitarbeitern und Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung werden diskutiert.

### **Inclination to Participate in Employee Volunteering Programs: The Effects of Organizational Reference Group Influences and Regulatory Focus**

This study investigates how organizational reference group influences and regulatory focus affect the willingness of individuals to participate in employee volunteering programs. The results of an experimental study reveal that organizational reference group influences and the regulatory focus of communication messages have an impact on different aspects of the willingness of individuals to participate in employee volunteering programs. Moreover, the current study shows that the effects of organizational reference groups interact with two facets of the regulatory focus. Implications for employee communication and avenues for future research are discussed.

**Key words: employee communication, employee volunteering, reference groups, regulatory focus, organizational citizenship behavior**

---

\* Dr. Jörg Lindenmeier, Jg. 1974, Wissenschaftlicher Assistent an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau, Betriebswirtschaftliches Seminar II, Platz der Alten Synagoge 1, D – 79085 Freiburg. E-mail: joerg.lindenmeier@vwl.uni-freiburg.de.

PD Dr. Martin Dietrich, Jg. 1971, Wissenschaftlicher Assistent an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau, Betriebswirtschaftliches Seminar II, Platz der Alten Synagoge 1, D – 79085 Freiburg. E-mail: martin.dietrich@vwl.uni-freiburg.de.

Dipl.-Volksw. Simone Renner, M. A., Jg. 1982, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau, Betriebswirtschaftliches Seminar II, Platz der Alten Synagoge 1, D – 79085 Freiburg. E-mail: simone.renner@vwl.uni-freiburg.de.

\*\* Artikel eingegangen: 16.3.2010

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 24.9.2010.

## 1. Einführung

Es besteht gesellschaftsübergreifend Einigkeit darüber, dass ein soziales Engagement von Unternehmen notwendig ist. Daher wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich als sozial verantwortungsvolle Mitglieder der Gesellschaft zu präsentieren. Vor diesem Hintergrund gewinnen Konzepte wie Corporate-Social-Responsibility oder Corporate-Citizenship (Küskü/Zarkada-Fraser 2004) an Bedeutung, zu denen auch betriebliche Freiwilligenprogramme gerechnet werden können. Betriebliche Freiwilligenprogramme sind strukturierte Maßnahmen von Unternehmen zur Förderung des freiwilligen Engagements von Mitarbeitern (Chilar 2004). Mitarbeiter engagieren sich hierbei inner- und außerhalb ihrer Arbeitszeit freiwillig in sozialen oder kulturellen Projekten (Gilder/Schuyt/Breedijk 2005). Die Förderung des freiwilligen Engagements kann unter anderem durch die temporäre Freistellung von Mitarbeitern, die Koordinierung von bürgerschaftlichen Projekten im Unternehmen oder aber die Bereitstellung finanzieller und sonstiger Ressourcen erfolgen.

Neben ihrem gesellschaftlichen Nutzen bringen betriebliche Freiwilligenprogramme auch Vorteile für die engagierten Unternehmen selbst mit sich. So können betriebliche Freiwilligenprogramme zu einer Erhöhung der Markenbekanntheit und zu positiven Imageeffekten führen (Basil et al. 2009) sowie die Mitarbeiterloyalität steigern (Gilder et al. 2005). Teilnehmende Mitarbeiter können ferner ihre beruflichen Kompetenzen verbessern oder sogar neue Fähigkeiten erwerben (Gazley/Brudney 2007), was wiederum einen positiven Effekt auf die individuelle Arbeitsleistung sowie die Mitarbeiterzufriedenheit haben kann.

Trotz der aufgezeigten Bedeutung existiert nur eine geringe Anzahl an Studien, die betriebliche Freiwilligenprogramme explizit fokussieren. So finden sich einige wenige primär deskriptiv angelegte Arbeiten (z. B. Basil et al. 2009; MacPhail/Bowles 2009). Methodisch und inhaltlich tieferegehende Studien haben Muthuri/Matten/Moon (2009), Bart/Baetz/Pancer (2009) und Gilder et al. (2005) erstellt. Die Autoren gehen davon aus, dass die Mitarbeiterkommunikation einen der wesentlichen Ansatzpunkte zur Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter darstellt. Interessanterweise wurden betriebliche Freiwilligenprogramme aus dieser Perspektive bislang noch nicht betrachtet. Vor diesem Hintergrund analysiert die vorliegende Studie daher, wie spezifische Aspekte der Mitarbeiterkommunikation die Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen beeinflussen können.

Die vorliegende Studie hebt hierbei zunächst auf die Theorie des regulatorischen Fokus (Higgins 1987) ab. Diese Motivationstheorie geht davon aus, dass zwei psychologische Systeme das Verhalten von Menschen regulieren: Die chronische Annäherungsorientierung („Promotion focus“), bei der das individuelle Verhalten hauptsächlich an der Erzielung von Erfolgen ausgerichtet ist, und die chronische Vermeidungsorientierung („Prevention focus“), bei der die Vermeidung von Misserfolgen das zentrale Handlungsmotiv ist. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird der chronische regulatorische Fokus als Persönlichkeitsmerkmal von Mitarbeitern berücksichtigt; letztere stellen die Empfänger der innerbetrieblichen Kommunikation dar. Darüber hinaus kann die Mitarbeiterkommunikation inhaltlich entsprechend der beiden Facetten des regulatorischen Fokus sowohl vermeidungsorientiert als auch annäherungsorientiert

ausgestaltet werden. Laut der Theorie des regulatorischen Fokus sind Kommunikationsbotschaften insbesondere dann wirksam, wenn es zu einer Passung zwischen dem chronischen und dem kommunikationsbezogenen regulatorischen Fokus kommt. Über diese Überlegungen hinaus berücksichtigt die vorliegende Studie auch die Wirkung interpersoneller Einflüsse sowie deren Interaktion mit den Facetten des regulatorischen Fokus. Hierbei wird angenommen, dass bestimmte innerbetriebliche Personengruppen als Kommunikationssender Einfluss auf die individuelle Neigung zu betrieblichen Freiwilligenprogrammen ausüben können. Derartige Gruppen, die als Orientierungspunkt für individuelle Einstellungen und Wertvorstellungen dienen, werden als innerbetriebliche Referenzgruppen bezeichnet (Lawrence 2006).

## **2. Wissenschaftliche Zugänge zur Thematik „Betriebliche Freiwilligenprogramme“**

Die Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen kann als philanthropische Verhaltensweise angesehen werden. Philanthropisches Verhalten kann als sogenanntes Mehrpersonen-Beitragsdilemma betrachtet werden. Mehrpersonen-Beitragsdilemmata sind eine Unterform Sozialer Dilemmata (vgl. z. B. Grzelak (1976) für eine spieltheoretische Modellierung). Im Rahmen sozialer Dilemmata verfolgen Mitglieder einer Gruppe von Personen gemeinsame Ziele. Zur Erreichung dieser Ziele müssen möglichst viele Gruppenmitglieder einen Beitrag leisten. Hierbei ist es für das einzelne Gruppenmitglied aus individueller Perspektive rational, ein unkooperatives Verhalten an den Tag zu legen. Dieses Verhalten des Trittbrettfahrens kann zu einem gesellschaftlichen Gesamtergebnis führen, bei dem alle Gruppenmitglieder schlechter gestellt sind als bei kooperativem Verhalten (Kollock 1998). Das Phänomen der sozialen Dilemmata wird zumeist unter Berücksichtigung spieltheoretischer Modellrahmen und unter Hinzuziehung von Methoden der experimentellen Wirtschaftsforschung analysiert. Mehrere Aspekte der Befunde der entsprechenden Analysen sprechen dafür, dass die Anreize zum Trittbrettfahren im Kontext von betrieblichen Freiwilligenprogrammen weniger stark ausgeprägt sind als bei Sozialen Dilemmata allgemein. Erstens ist die Anzahl der an der Kollektiventscheidung beteiligten Individuen in Unternehmen vergleichsweise gering. Verschiedene modelltheoretische Arbeiten (z. B. Andreoni 1988) zeigen, dass die Kooperationsbereitschaft mit sinkender Gruppengröße steigt. Hier muss aber erwähnt werden, dass es auch empirische Studien gibt, die diesen Effekt der Gruppengröße nicht eindeutig belegen können (z. B. Isaac/Walker 1988). Zweitens können Mitarbeiter in Unternehmen miteinander kommunizieren. Eines der robustesten Ergebnisse der empirischen Forschung zu Sozialen Dilemmata ist, dass die Möglichkeit zu kommunizieren einen positiven Effekt auf die Kooperationsbereitschaft hat (Balliet 2010). Drittens arbeiten Menschen in Unternehmen über einen längeren, zumeist unbestimmten Zeitraum zusammen. Unendlich oft wiederholte Spiele können als spieltheoretische Analogie zu dieser Situation angesehen werden. In empirischen Studien konnte gezeigt werden, dass bei unendlich wiederholten Spielen eine gruppenübergreifende Kooperation leichter zustande kommen kann (z. B. Dal Bó 2005).

Über eine Betrachtung betrieblicher Freiwilligenprogramme aus der Perspektive der Spieltheorie bzw. der experimentellen Wirtschaftsforschung hinaus kann man

auch einen verhaltenswissenschaftlichen Zugang zu der Thematik der betrieblichen Freiwilligenprogramme wählen. Hier muss erwähnt werden, dass es zwischen den beiden hier betrachteten Zugängen auch Schnittmengen gibt. So kann z. B. die Wirkung kommunikativer Stimuli sowohl aus einem spieltheoretischen als auch aus einem verhaltenswissenschaftlichen Blickwinkel beleuchtet werden. Aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive betrachtet können bei der Entscheidung über die Teilnahme an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm insbesondere Gesichtspunkte der beruflichen Weiterentwicklung oder aber der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes von besonderem Interesse sein. Hier kann die Theorie des regulatorischen Fokus als verhaltenswissenschaftliche Fundierung von Aussagen hinsichtlich individueller Handlungstendenzen dienen (Johnson/Chang/Yang 2010). Wie nachfolgend deutlich wird, können unter Berücksichtigung der Theorie des regulatorischen Fokus Effekte von Persönlichkeitsmerkmalen sowie von kommunikativen Stimuli auf das individuelle Verhalten analysiert werden. Darüber hinaus liefert die Referenzgruppentheorie einen konzeptuellen Rahmen zur Analyse sozialer Einflüsse auf die individuelle Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen.

### **3. Ableitung von Forschungshypothesen**

#### ***3.1 Der Effekt des chronischen regulatorischen Fokus***

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, werden im Rahmen dieser Theorie zwei Grundorientierungen des Menschen unterschieden, die das menschliche Verhalten regulieren (Kark/van Dijk 2007). Die entsprechende Grundorientierung stellt ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal dar (Higgins 1989). Da Menschen mit einem chronischen Annäherungsfokus versuchen, direkt auf ein Ziel hinzuarbeiten, um positive Ergebnisse zu erzielen (Higgins 1987), sind sie auch eher bereit, etwas Neues, wie z. B. ein Engagement in einem betrieblichen Freiwilligenprogramm, auszuprobieren (Pham/Higgins 2005). Ferner lassen sich annäherungsorientierte Personen im Vergleich zu vermeidungsorientierten Personen auch eher durch manipulative Kommunikationsinhalte beeinflussen (Zhu/Meyers-Levy 2007). Darüber hinaus sind Menschen mit einem chronischen Vermeidungsfokus durch eine ausgeprägte Sicherheitsorientierung gekennzeichnet. Vermeidungsorientierte Personen versuchen daher u. a. durch Pflichterfüllung, negative Verhaltensergebnisse zu vermeiden bzw. Erreichtes zu bewahren. Demzufolge lautet Hypothese H<sub>1</sub>:

H<sub>1</sub>: Chronisch annäherungsorientierte Personen haben eine höhere Bereitschaft an betrieblichen Freiwilligenprogrammen teilzunehmen als chronisch vermeidungsorientierte Personen.

#### ***3.2 Der Effekt der regulatorischen Passung***

Während annäherungsorientierte Kommunikationsbotschaften Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, stellen vermeidungsorientierte Kommunikationsbotschaften sicherheitsbezogene Themen dar. Zhao/Pechmann (2007) zeigen, dass Kommunikationsbotschaften dann am überzeugendsten sind, wenn ihr regulatorischer Fokus mit dem chronischen Fokus der Rezipienten übereinstimmt (regulatorische Passung). Nach Shah/Higgins/Friedman (1998) erklärt sich dies dadurch, dass eine

Übereinstimmung der Anforderung einer Aufgabenstellung mit dem chronischen Fokus die individuelle Motivation steigert. Dementsprechend lautet Hypothese H<sub>2</sub>:

H<sub>2</sub>: Annäherungsorientierte (vermeidungsorientierte) Aufrufe zur Teilnahme an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm führen bei chronisch annäherungsorientierten (vermeidungsorientierten) Personen zu einer höheren Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen.

In Bezug auf einen direkten Effekt des regulatorischen Fokus von Kommunikationsbotschaften stellt sich die Ableitung einer empirisch zu validierenden Hypothese weniger leicht dar. Dies erklärt sich dadurch, dass die Kommunikationswirkung vom chronischen regulatorischen Fokus des Rezipienten abhängig ist. Analog zu z. B. Zhao/Pechmann (2007) wird daher keine entsprechende Hypothese formuliert.

### ***3.3 Der Effekt von Referenzgruppeneinflüssen***

White/Dahl (2006) unterscheiden drei Typen von Referenzgruppen: Neben Mitgliedschaftsgruppen (z. B. die Mitarbeiter einer Abteilung) und dissoziativen Gruppen (z. B. Mitarbeiter in einer Auffangesellschaft) repräsentieren Aspirantengruppen positive Referenzgruppen, von denen sich Menschen angezogen fühlen, zu denen sie aber nicht tatsächlich gehören; im Folgenden wird in diesem Kontext von angestrebten bzw. nicht angestrebten Referenzgruppen gesprochen. Mitarbeiter, die innerhalb einer Organisation eine hohe Stufe der persönlichen beruflichen Entwicklung erreicht haben, können Mitglieder von angestrebten Referenzgruppen darstellen. Mitglieder angestrebter Referenzgruppen üben primär expressive Referenzgruppeneinflüsse aus, welche sich in dem Wunsch, mit den Mitgliedern angestrebter Referenzgruppe assoziiert zu werden, manifestieren (Deutsch/Gerard 1955). Ferner kann das Verhalten von Mitgliedern angestrebter Referenzgruppen aber auch als informationeller Orientierungspunkt dienen. Hypothese H<sub>3a</sub> lautet daher:

H<sub>3a</sub>: Aufrufe von Mitgliedern angestrebter Referenzgruppen führen zu einer höheren Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen als Aufrufe von Mitgliedern nicht angestrebter Referenzgruppen.

### ***3.4 Die Effekte der Interaktion der Referenzgruppeneinflüsse mit dem regulatorischen Fokus***

Mitarbeiter können den beruflichen Erfolg von Mitgliedern einer angestrebten Referenzgruppe mit ihrem idealen Selbstbild in Verbindung bringen. Geschieht dies, wird ein individuelles Annäherungsziel aktiviert, und in Anlehnung an Higgins (1987) entsteht ein annäherungsorientierter situativer regulatorischer Fokus. In Anlehnung an die Hypothese der regulatorischen Passung von Zhao/Pechmann (2007) sollten Anforderungen zur Teilnahme an Freiwilligenprogrammen von Mitgliedern einer (nicht) angestrebten Referenzgruppe bei Personen mit chronisch annäherungsbezogenem (vermeidungsbezogenem) regulatorischen Fokus folglich überzeugender sein. Hypothese H<sub>3b</sub> lautet daher:

H<sub>3b</sub>: Aufrufe von Mitgliedern einer (nicht) angestrebten Referenzgruppe führen bei Personen mit chronischem Annäherungsfokus (Vermeidungsfokus) zu einer höheren Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen.

Geht man – wie bereits bei Hypothese  $H_{3b}$  – davon aus, dass Aufrufe zur Teilnahme an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm von Mitgliedern nicht angestrebter bzw. angestrebter Referenzgruppen Vermeidungs- bzw. Annäherungsziele aktivieren, kann ferner ebenfalls angenommen werden, dass annäherungsbezogene (vermeidungsbezogene) Kommunikationsbotschaften überzeugender sind, wenn sie von Mitgliedern einer (nicht) angestrebten Referenzgruppe gesendet werden. Hypothese  $H_{3c}$  lauten daher:

$H_{3c}$ : Aufrufe von Mitgliedern einer (nicht) angestrebten Referenzgruppe führen zu einer höheren Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen, wenn der Aufruf annäherungsorientiert (vermeidungsorientiert) ist.

## 4. Empirische Studie

### 4.1 Studiendesign

Zur Hypothesenprüfung wurde ein 2 (vermeidungsorientierter Aufruf vs. annäherungsorientierter Aufruf) \* 2 (Aufruf durch ein Mitglied einer angestrebten Referenzgruppe vs. Aufruf durch ein Mitglied einer nicht angestrebten Referenzgruppe) faktorielles Design gewählt. Die Probanden waren Studierende im Hauptstudium eines wirtschaftswissenschaftlichen Diplomstudiengangs an einer deutschen Universität. Insgesamt wurden ca. 80 Studierende zufällig auf die vier Experimentalgruppen aufgeteilt. Aufgrund von fehlenden und inkonsistenten Antworten reduzierte sich das Sample auf  $n = 69$ . Das Durchschnittsalter war 24,7 Jahre. 52,2 % der Probanden waren Frauen. Im Hinblick auf die Geschlechtsverteilung ( $\chi^2_{3,69} = 0,76, p > 0,10$ ) und Altersstruktur ( $F_{3,69} = 0,81, p > 0,10$ ) konnten keine Unterschiede zwischen den Experimentalgruppen festgestellt werden.

Das Studiendesign basiert auf der sogenannten Szenariotechnik. Das heißt, dass sich die Probanden vorstellen mussten, als Hochschulabsolvent in einer bekannten Unternehmung zu arbeiten. In dem beschriebenen Szenario wurden die Probanden weiterhin aufgefordert, sich vorzustellen, dass sie von anderen Mitarbeitern der Unternehmung aufgefordert werden, an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm teilzunehmen. Hierbei wird der Referenzgruppeneinfluss dadurch manipuliert, dass der Aufruf zur Teilnahme an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm von einer Gruppe von mehr oder weniger beruflich erfolgreichen Mitarbeitern ausgesprochen wird (*nicht angestrebte Gruppe*: Aufruf von drei Praktikanten; *angestrebte Gruppe*: Aufruf von drei erfahrenen Kollegen, „welche ihre Trainee-Zeit schon lange abgeschlossen haben, eine Festanstellung haben und einen schicken Geschäftswagen fahren.“). Der regulatorische Fokus der Kommunikationsbotschaft wurde dadurch manipuliert, dass die Probanden mit unterschiedlichen Aufrufen der Mitarbeiter konfrontiert wurden (*Vermeidungsfokus*: „Die Abteilungsleiter bevorzugen Mitarbeiter, die an den betrieblichen Freiwilligenprogrammen teilnehmen. Üblicherweise ist es auch so, dass insbesondere diese Mitarbeiter in wirtschaftlich schlechten Zeiten nicht entlassen werden. Dies gilt auch besonders für jüngere Arbeitnehmer – wie Dich / Sie – die sich in der Probezeit befinden. Also komm, mach / machen Sie doch mit bei einem der Freiwilligenprogramme!“; *Annäherungsfokus*: „Die Mitarbeiter, die ehrenamtlich tätig sind, erklimmen die interne Karriereleiter schneller. Dies gilt insbesondere für Mitarbeiter – wie Dich / Sie –, die sich am Anfang ihrer beruflichen Karriere stehen. Also komm, mach / machen Sie doch mit bei einem der Freiwilligenprogramme!“). Als weitere unabhängige

Variable wird der chronische regulatorische Fokus berücksichtigt. Der chronische regulatorische Fokus wurde hierbei nicht experimentell induziert, sondern zunächst mit vier 5-Punkt-Ratingskalen gemessen („Bezogen auf meine berufliche Karriere gilt meine Aufmerksamkeit den Gelegenheiten, die ich nutzen kann, um meine Karriere voran zu bringen!“; „... besteht meine Motivation hauptsächlich im Streben nach Erfolg!“; „... bin ich darauf ausgerichtet, mögliche negative Ereignisse von mir fern zu halten.“ und „... besteht meine Motivation hauptsächlich im Vermeiden von Misserfolg.“). Daraufhin wurde ein linearer Index gebildet, der auf Basis eines Median-Splits in eine binominale Variable umkodiert wurde.

In der vorliegenden Studie werden drei abhängige Variablen berücksichtigt, die verschiedene Facetten der individuellen Bereitschaft zur Teilnahme an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm abdecken: Die Einstellung zu betrieblichen Freiwilligenprogrammen (Cronbachs  $\alpha = 0,74$ ), die Überzeugungskraft des Arguments der Mitarbeiter (Cronbachs  $\alpha = 0,81$ ) sowie die Handlungsintention (Spearman-Brown-Koeffizient =  $0,46$ ) wurden hierbei mit Multi-Item-Ansätzen gemessen (s. Anhang).

#### **4.2 Manipulations-Check und Einfluss potentiell konfundierender Variablen**

Die beiden experimentellen Manipulationen wurden von den Probanden genauso wahrgenommen, wie es beabsichtigt war. Die Testpersonen, die den Experimentalgruppen zugeordnet waren, in denen Einflüsse der (nicht) angestrebten Referenzgruppe auftraten, sahen den Sender der Botschaft als (wenig) erfolgreich, (nicht) profiliert und (nicht) bewundernswert an (*Mittelwert Angestrebt* =  $3,58$ , *Mittelwert Nicht angestrebt* =  $1,70$ ,  $F_{1,69} = 78,82$ ,  $p < 0,01$ ). Probanden in der annäherungsbezogenen (vermeidungsbezogenen) Experimentalbedingung nahmen den Aufruf des Mitarbeiters tatsächlich als annäherungsbezogen (vermeidungsbezogen) wahr (*Mittelwert Vermeidungsorientiert* =  $2,53$ , *Mittelwert Annäherungsorientiert* =  $3,37$ ,  $F_{1,69} = 10,60$ ,  $p < 0,01$ ).

Um ausschließen zu können, dass Konfundierungseffekte die Studienergebnisse verfälscht haben, wurde ferner überprüft, ob konfundierende Variablen unterschiedlich über die Experimentalgruppen ausgeprägt sind. Zwischen den Gruppen konnten hierbei aber keine Unterschiede in Bezug auf den Zeitaufwand und den Nutzen eines freiwilligen Engagements sowie die Zugänglichkeit für Gruppeneinflüsse festgestellt werden.

#### **4.3 Hypothesenprüfung**

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine Serie von Varianzanalysen durchgeführt, wobei jeweils zwei der drei unabhängigen Variablen sowie der korrespondierende Interaktionseffekt berücksichtigt wurden. Die drei Facetten der Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen wurden jeweils als Abhängige berücksichtigt. Tabelle 1 stellt die Ergebnisse der neun resultierenden zweifaktoriellen Varianzanalysen dar (Tab. 2 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Hypothesenprüfung).

Abgesehen von einer Ausnahme zeigen Levene-Tests, dass die Annahme der Varianzhomogenität erfüllt ist (s. Tab. 1). Zur Überprüfung der Annahme der Normalverteilung der Variablen wurden Shapiro-Wilk W-Tests für normalverteilte Daten durchgeführt. Alle W-Tests waren nicht signifikant, so dass die Nullhypothese der



Normalverteilung der Variablen in den Experimentalgruppen nicht abgelehnt werden kann. Aufgrund fehlender und inkonsistenter Antworten fällt die Zellenbesetzung ungleich aus (s. Tab. 1). Zur Absicherung der Ergebnisse der Varianzanalysen wurde jeder Haupteffekt zusätzlich mit Hilfe von Welch-Tests, welche die ungleiche Zellenbesetzung berücksichtigen, überprüft. Die Welch-Tests konnten die Ergebnisse der Varianzanalysen bestätigen.

*Hypothese H<sub>1</sub>*: In Hypothese H<sub>1</sub> wurde unterstellt, dass Aufrufe zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen für chronisch annäherungsorientierte (vermeidungsorientierte) Personen (weniger) motivierend sind. Über die beiden Varianzanalysen, die den Haupteffekt des chronischen regulatorischen Fokus berücksichtigt haben, (s. oberer und mittlerer Teil von Tab. 1) zeigt sich, dass Probanden mit einem chronischen Annäherungsfokus eine positivere Einstellung zu betrieblichen Freiwilligenprogrammen (*Mittelwert<sub>Chronisch annäherungsorientiert</sub> = 3,06*; *Mittelwert<sub>Chronisch vermeidungsorientiert</sub> = 2,67*) sowie eine höher ausgeprägte Handlungsabsicht im Hinblick auf eine Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen haben (*Mittelwert<sub>Chronisch annäherungsorientiert</sub> = 3,31*; *Mittelwert<sub>Chronisch vermeidungsorientiert</sub> = 2,80*). Kruskal-Wallis-Tests zeigen, dass diese Effekte auch nicht-parametrisch signifikant sind. Abweichend von Hypothese H<sub>1</sub> variiert die Überzeugungskraft des Aufrufes über chronisch annäherungs- bzw. vermeidungsorientierte Probanden nicht signifikant.

**Tab. 1: Ergebnisse zweifaktorieller Varianzanalysen mit Einstellung, Überzeugungskraft und Handlungsintention als abhängige Variablen, Levene-Tests und Zellenbesetzung** (\* = p < 0,10, \*\* = p < 0,05, \*\*\* p < 0,01, ns = nicht signifikant)

	Einstellung	Überzeugungskraft	Intention	
<i>H<sub>1</sub></i> : Chron. regulatorischer Fokus	<b>F<sub>1,69</sub> = 3,23*</b>	F <sub>1,69</sub> = 0,58 <sup>ns</sup>	<b>F<sub>1,69</sub> = 3,13*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht angestrebt/Chron. vermeidungsorientiert: n = 19</li> <li>• Nicht angestrebt/Chron. annäherungsorientiert: n = 17</li> <li>• Angestrebt/Chron. vermeidungsorientiert: n = 13</li> <li>• Angestrebt/Chron. annäherungsorientiert: n = 20</li> </ul>
<i>H<sub>3a</sub></i> : Referenzgruppeneinfluss	F <sub>1,69</sub> = 0,25 <sup>ns</sup>	F <sub>1,69</sub> = 0,97 <sup>ns</sup>	<b>F<sub>1,69</sub> = 10,42***</b>	
<i>H<sub>3b</sub></i> : Chron. regulatorischer Fokus * Referenzgruppeneinfluss	F <sub>1,69</sub> = 0,25 <sup>ns</sup>	F <sub>1,69</sub> = 1,96 <sup>ns</sup>	<b>F<sub>1,69</sub> = 4,44**</b>	
Levene-Test	W <sub>3,65</sub> = 0,62 <sup>ns</sup>	W <sub>3,65</sub> = 0,08*	W <sub>3,65</sub> = 0,45 <sup>ns</sup>	
	Einstellung	Überzeugungskraft	Intention	
<i>H<sub>1</sub></i> : Chron. regulatorischer Fokus	<b>F<sub>1,69</sub> = 4,13**</b>	F <sub>1,69</sub> = 0,15 <sup>ns</sup>	<b>F<sub>1,69</sub> = 4,12**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chron. vermeidungsorientiert/ annäherungsorientiert: n = 14</li> <li>• Chron. vermeidungsorientiert/ vermeidungsorientiert: n = 18</li> <li>• Chron. annäherungsorientiert/ annäherungsorientiert: n = 16</li> <li>• Chron. annäherungsorientiert/ vermeidungsorientiert: n = 21</li> </ul>
<i>n.n.</i> : Regulatorischer Fokus der Botschaft	F <sub>1,69</sub> = 0,07 <sup>ns</sup>	<b>F<sub>1,69</sub> = 3,96*</b>	F <sub>1,69</sub> = 0,26 <sup>ns</sup>	
<i>H<sub>2</sub></i> : Chron. regulatorischer Fokus * Regulatorischer Fokus der Botschaft	<b>F<sub>1,69</sub> = 3,14*</b>	F <sub>1,69</sub> = 0,15 <sup>ns</sup>	F <sub>1,69</sub> = 0,52 <sup>ns</sup>	
Levene-Test	W <sub>3,65</sub> = 0,71 <sup>ns</sup>	W <sub>3,65</sub> = 0,41 <sup>ns</sup>	W <sub>3,65</sub> = 0,75 <sup>ns</sup>	
	Einstellung	Überzeugungskraft	Intention	
<i>n.n.</i> : Regulatorischer Fokus der Botschaft	F <sub>1,69</sub> = 0,06 <sup>ns</sup>	<b>F<sub>1,69</sub> = 3,63*</b>	F <sub>1,69</sub> = 0,00 <sup>ns</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht angestrebt/ vermeidungsorientiert: n = 21</li> <li>• Nicht angestrebt/ annäherungsorientiert: n = 15</li> <li>• Angestrebt/ vermeidungsorientiert: n = 18</li> <li>• Angestrebt/ annäherungsorientiert: n = 15</li> </ul>
<i>H<sub>3a</sub></i> : Referenzgruppeneinfluss	F <sub>1,69</sub> = 0,16 <sup>ns</sup>	F <sub>1,69</sub> = 0,52 <sup>ns</sup>	<b>F<sub>1,69</sub> = 9,71***</b>	
<i>H<sub>3c</sub></i> : Regulatorischer Fokus der Botschaft * Referenzgruppeneinfluss	F <sub>1,69</sub> = 0,19 <sup>ns</sup>	<b>F<sub>1,69</sub> = 2,96*</b>	F <sub>1,69</sub> = 0,12 <sup>ns</sup>	
Levene-Test	W <sub>3,65</sub> = 0,71 <sup>ns</sup>	W <sub>3,65</sub> = 0,11 <sup>ns</sup>	W <sub>3,65</sub> = 0,36 <sup>ns</sup>	

*Hypothese H<sub>2</sub>*: Hypothese H<sub>2</sub> besagt, dass annäherungsorientierte (vermeidungsorientierte) Aufrufe eine stärkere Wirkung auf die individuelle Bereitschaft von Personen mit chronisch annäherungsorientiertem (vermeidungsorientiertem) regulatorischen Fokus haben müssten. Im Hinblick auf die Einstellung zu betrieblichen Freiwilligenprogrammen konnte diese Interaktionshypothese H<sub>2</sub> bestätigt werden (s. Teil a von Abb. 1). Im Hinblick auf die abhängigen Variablen Überzeugungskraft und Handlungsintention konnte die Hypothese nicht bestätigt werden.

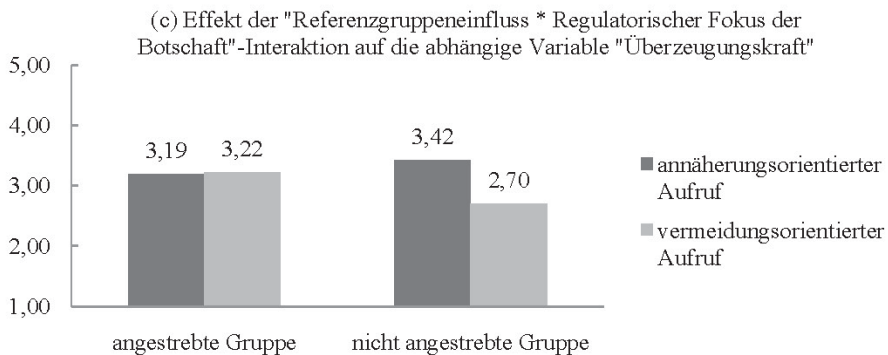
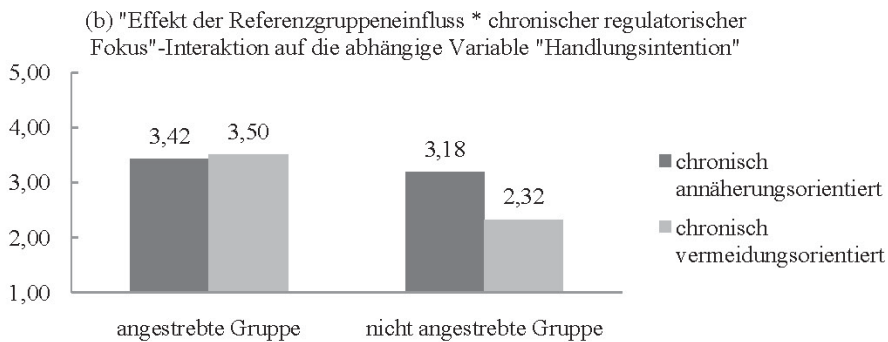
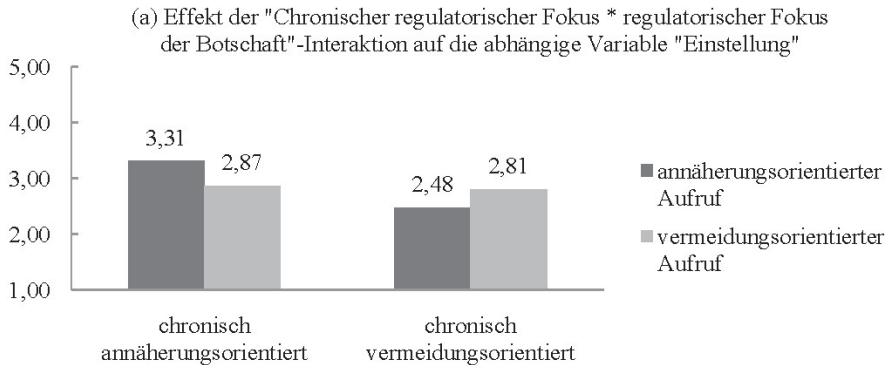
*Hypothese H<sub>3a</sub>*: In Hypothese H<sub>3a</sub> wurde formuliert, dass Mitglieder von angestrebten Referenzgruppen Mitarbeiter stärker motivieren müssten, an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm teilzunehmen, als Mitglieder von nicht angestrebten Referenzgruppen. In Bezug auf die individuelle Handlungsintention (*Mittelwert<sub>Angestrebt</sub>* = 3,46; *Mittelwert<sub>Nicht angestrebt</sub>* = 2,72) kann diese Hypothese bestätigt werden (s. oberer und unterer Teil von Tab. 1). Ein Kruskal-Wallis-Test belegt die nicht-parametrische Signifikanz dieses Effekts. Hinsichtlich der Einstellungs- und Überzeugungswirkung muss Hypothese H<sub>3a</sub> dagegen abgelehnt werden.

*Hypothese H<sub>3b</sub>*: Nach Hypothese H<sub>3b</sub> sollte ein Aufruf zur Teilnahme von Mitgliedern einer (nicht) angestrebten Referenzgruppe bei Personen mit chronischem Annäherungsfokus (Vermeidungsfokus) einen stärkeren Effekt haben. Die Varianzanalyse zeigt, dass hier im Hinblick auf die individuelle Handlungsintention ein signifikanter Interaktionseffekt besteht. Während es bei Botschaften von Mitgliedern angestrebter Referenzgruppen unerheblich ist, ob der Kommunikationsempfänger chronisch annäherungs- oder vermeidungsorientiert ist, trifft dies bei chronisch vermeidungsorientierten Probanden nicht zu. Im Widerspruch zu Hypothese H<sub>3b</sub> haben hier Aufrufe von Mitgliedern angestrebter Referenzgruppen einen positiveren Effekt auf die Handlungsintention (siehe Teil b von Abb. 1). In Bezug auf die beiden anderen Facetten der individuellen Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen konnte kein signifikanter Interaktionseffekt festgestellt werden.

*Hypothese H<sub>3c</sub>*: Hypothese H<sub>3c</sub> besagt, dass Aufforderungen zur Teilnahme an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm von Mitgliedern einer (nicht) angestrebten Referenzgruppe einen stärkeren Effekt auf die individuelle Bereitschaft haben müssten, wenn die Kommunikationsbotschaft annäherungsbezogen (vermeidungsorientiert) ist. In Bezug auf die Überzeugungskraft des Aufrufs konnte ein signifikanter Interaktionseffekt nachgewiesen werden. Teil c von Abbildung 1 zeigt zunächst, dass es bei Aufrufen von Mitgliedern angestrebter Referenzgruppen unerheblich ist, wie die Kommunikationsbotschaft inhaltlich ausgestaltet ist. Im Widerspruch zu Hypothese H<sub>3c</sub> sind dagegen annäherungsorientierte Aufrufe von Mitgliedern nicht angestrebter Referenzgruppen wirksamer als vermeidungsorientierte Aufrufe.

Über die Validierung der abgeleiteten Hypothesen hinaus kann festgehalten werden, dass der regulatorische Fokus der Botschaft einen signifikanten Einfluss auf die Überzeugungskraft des Aufrufs zur Teilnahme an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm hat. Die annäherungsbezogene Botschaft war überzeugender (*Mittelwert<sub>Vermeidungsorientiert</sub>* = 2,92; *Mittelwert<sub>Annäherungsorientiert</sub>* = 3,32). Entsprechend eines Kruskal-Wallis-Tests ist der entsprechende Effekt auch nicht-parametrisch signifikant.

**Abb. 1: Graphische Darstellung der vorgefundenen Interaktionseffekte**



**Bemerkung:** Zur Erleichterung der Interpretation der drei vorgefundenen signifikanten Interaktionseffekte (vgl. Ergebnisse der Varianzanalyse in Abschnitt 4.3), stellt die Abbildung die Mittelwerte der jeweiligen abhängigen Variablen in den Experimentalgruppen dar.

## 5. Diskussion

Tabelle 2 zeigt, dass jeweils ein stabiler Haupteffekt erstens des chronischen regulatorischen Fokus auf die Einstellung zu betrieblichen Freiwilligenprogrammen und auf die Handlungsintention, zweitens des regulatorischen Fokus der Kommunikationsbotschaft auf die Überzeugungskraft der Botschaft sowie drittens des Referenzgruppeneinflusses auf die individuelle Handlungsintention nachgewiesen werden konnte. Unter Berücksichtigung der Befunde von Zhu/Meyers-Levy (2007) können die signifikanten Haupteffekte des chronischen Fokus (Hypothese H<sub>1</sub>) dadurch erklärt werden, dass die annäherungsorientierten Probanden die Kommunikationsbotschaft weniger kritisch aufgenommen und sich daher eher durch die Aufforderung des Kollegen beeinflussen lassen haben. Der signifikante Haupteffekt des Referenzgruppeneinflusses bestätigt die Hypothese H<sub>3a</sub>, dass Mitarbeiter aufgrund von expressiven und informationellen interpersonellen Einflüssen bereit sind, an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm teilzunehmen. Eine mögliche Erklärung für den signifikanten Haupteffekt des regulatorischen Fokus des Aufrufs, für welchen keine Hypothese formuliert wurde, kann in der Wahl der Probanden sowie der Beschreibung des Szenarios gefunden werden. Es ist davon auszugehen, dass die Studierenden, die sich in die Situation eines Trainee hineinversetzen mussten, einen annäherungsorientierten situativen Fokus wahrgenommen haben (vgl. hierzu Dewett/Denisi 2007), welcher entsprechend der Hypothese der regulatorischen Passung von Zhao/Pechmann (2007) positive Effekte auf die Bereitschaft zur Teilnahme an Freiwilligenprogrammen haben müsste.

**Tab. 2: Überblick über die untersuchten Kausalzusammenhänge und die Ergebnisse der Hypothesenprüfung**

Hypothesen (Unabhängige Variablen)	Abhängige Variablen		
	Einstellung	Überzeugungskraft	Handlungsintention
H <sub>1</sub> : Chronischer regulatorischer Fokus	✓	—	✓
H <sub>2</sub> : „Chronischer regulatorischer Fokus * Regulatorischer Fokus der Botschaft“- Interaktion (Regulatorische Passung)	✓	—	—
H <sub>3a</sub> : Referenzgruppeneinfluss	—	—	✓
H <sub>3b</sub> : „Referenzgruppeneinfluss * Chronischer regulatorischer Fokus“-Interaktion	—	—	X
H <sub>3c</sub> : „Referenzgruppeneinfluss * Regulatorischer Fokus der Botschaft“-Interaktion	—	X	—

*Bemerkung:* „✓“ steht für eine bestätigte Hypothese. „—“ steht für eine nicht bestätigte Hypothese. „X“ steht für einen signifikanten Effekt, der inhaltlich nicht mit der korrespondierenden Hypothese konform geht.

Neben den erwähnten Haupteffekten konnten auch drei signifikante Interaktionseffekte nachgewiesen werden (s. Abb. 1). Konform gehend mit Hypothese H<sub>2</sub> zur regulatorischen Passung interagiert der regulatorische Fokus der Botschaft mit dem chronischen Fokus der Probanden. Trotz der signifikanten Interaktion konnte Hypothese

H<sub>3c</sub> dagegen aufgrund der abweichenden Wirkungsrichtung nicht bestätigt werden. So ist es hier zunächst für die Überzeugungskraft des Aufrufs unerheblich, welche Art von Aufruf Mitglieder angestrebter Referenzgruppen senden. Ferner wirken annäherungsorientierte Kommunikationsbotschaften von Mitgliedern nicht angestrebter Gruppen motivierender als vermeidungsorientierte Botschaften. Für eine mögliche Erklärung dieses Befunds muss zunächst festgehalten werden, dass entsprechend der empirischen Ergebnisse dieser Studie annäherungsorientierte Botschaften generell motivierender wirken als vermeidungsorientierte Botschaften. Es kann nun vermutet werden, dass Mitglieder angestrebter innerbetrieblicher Referenzgruppen als besonders glaubwürdig angesehen werden (Aaker/Lee 2001). Anscheinend strahlt die Glaubwürdigkeit der Mitglieder angestrebter Gruppen so stark aus, dass die negative Wirkung vermeidungsorientierter Botschaften aufgehoben wird.

Weiterhin muss – trotz eines signifikanten Interaktionseffektes – auch die Hypothese H<sub>3b</sub> abgelehnt werden. Für Personen mit chronischem Annäherungsfokus ist es zunächst unerheblich, aus welcher Referenzgruppe der Sender des Aufrufs stammt. Man kann hier vermuten, dass die Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen generell als annäherungsorientierte Tätigkeit angesehen wird und daher der Status des Senders des Aufrufs für die individuelle Entscheidung von chronisch annäherungsorientierten Personen unerheblich ist. Dass die Aufrufe von Mitgliedern (nicht) angestrebter Referenzgruppen eine (wenig) motivierende Wirkung auf vermeidungsorientierte Probanden haben, mag darin begründet liegen, dass sich vermeidungsorientierte Menschen eher nicht durch manipulative Kommunikation beeinflussen lassen (Kirmani/Zhu 2007). Es scheint weiterhin so zu sein, dass die Reaktanz chronisch vermeidungsorientierter Personen gegenüber manipulativer Kommunikation geringer ist, wenn sie von Mitgliedern angestrebter Referenzgruppen gesendet wird. Als Begründung hierfür können wiederum Glaubwürdigkeitseffekte angeführt werden.

## 6. Schlussbemerkungen

Die vorliegende Arbeit hat untersucht, wie Referenzgruppen als Sender innerbetrieblicher Kommunikation, der regulatorische Fokus der innerbetrieblichen Kommunikation sowie der chronische regulatorische Fokus von Mitarbeitern auf die Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen wirken. Die Studie zeigt, dass die drei unabhängigen Variablen signifikante direkte Effekte auf die Bereitschaft zur Teilnahme an Freiwilligenprogrammen haben und auch miteinander interagieren.

Die Ergebnisinterpretation muss vor dem Hintergrund verschiedener Studienlimitationen erfolgen. Erstens wurde ein Studierendensample zur Hypothesenvalidierung verwendet. Die externe Validität der Untersuchungsergebnisse mag daher eingeschränkt sein. Zweitens kann die Verwendung der Szenariotechnik ebenfalls eine Gefahr für die externe Validität darstellen. Die Beschreibung eines Entscheidungsszenarios kann lediglich eine Annäherung an reale Entscheidungssituationen bedeuten. Um dieses Problem abzuschwächen, stellen die Szenarien eine Situation dar, in dem Trainees zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen aufgerufen werden. Die Studierenden müssten sich recht leicht in das Szenario eingefunden haben. Drittens erfassen die berücksichtigten abhängigen Variablen ausschließlich die individuelle Handlungsintention, welche nicht perfekt mit dem tatsächlichen Verhalten korreliert.

Wie können die Studienergebnisse genutzt werden, um Mitarbeiter zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen zu motivieren? Die Ausgestaltung der innerbetrieblichen Kommunikation stellt hier den entscheidenden Ansatzpunkt dar. Vor dem Hintergrund der Studienergebnisse kann festgehalten werden, dass Unternehmen Mitarbeiter aus angestrebten Referenzgruppen (z. B. Mitarbeiter in führenden Positionen) nutzen sollten, um für betriebliche Freiwilligenprogramme zu werben. Dies erklärt sich erstens dadurch, dass der Referenzgruppeneinfluss direkt auf die individuelle Handlungsintention wirkt. Zweitens zeigt die empirische Analyse auch, dass es unerheblich ist, ob Mitglieder einer angestrebten Referenzgruppe Botschaften mit Annäherungs- oder Vermeidungsfokus senden. Die Berücksichtigung von Referenzgruppeneinflüssen im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation kann hierbei unter anderem auch durch die Berücksichtigung passender Testimonials erfolgen. Im Hinblick auf die Ausgestaltung des regulatorischen Fokus der Kommunikationsbotschaft ist eine differenziertere Betrachtung nötig. Einerseits wirken annäherungsorientierte Botschaften überzeugender (mit einem Slogan wie z. B.: „Sozial engagierte Mitarbeiter gehen beruflich ihren Weg!“). Andererseits zeigt die empirische Analyse, dass Botschaften mit vermeidungsbezogenem Inhalt von chronisch vermeidungsorientierten Personen positiver wahrgenommen werden als annäherungsbezogene Botschaften. Mitarbeiter mit chronischem Vermeidungsfokus sollten daher gezielt mit vermeidungsorientierten Aufrufen angesprochen werden (mit einer Botschaft wie z. B.: „Sozial engagierte Mitarbeiter haben ihre Anstellung sicher!“). Hierbei muss allerdings berücksichtigt werden, dass Kommunikationsbotschaften in der Form von informeller innerbetrieblicher Kommunikation unkontrolliert zirkulieren können. Wenn z. B. vermeidungsorientierte Botschaften an chronisch annäherungsorientierte Mitarbeiter weitergegeben werden, kann es zu kontraproduktiven Effekten kommen.

Unter Berücksichtigung der Studienergebnisse können Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung abgeleitet werden. Erstens könnte analysiert werden, welche Relevanz der regulatorische Fokus und die Referenzgruppeneinflüsse bei anderen Formen von Organizational-Citizenship-Behavior haben. Hierbei sollte eine explizite Unterscheidung zwischen annäherungs- und vermeidungsorientierten Tätigkeiten getroffen werden. In diesem Zusammenhang konnten die Autoren der vorliegenden Arbeit in einer weiteren Studie nachweisen, dass spezifische Typen von freiwilligem Arbeitsengagement tatsächlich als vermeidungs- bzw. annäherungsorientiert wahrgenommen werden können. So wurde z. B. die Möglichkeit, einem überforderten Kollegen zu helfen, als eine vermeidungsorientierte Handlung angesehen. Die Option, in einer Abteilungssitzung Verbesserungsvorschläge zu machen, wurde dagegen als annäherungsorientiertes Verhalten betrachtet. Zweitens sollte analysiert werden, warum die Referenzgruppeneinflüsse nicht konform zu der Matching-Hypothese von Zhao/Pechmann (2007) mit den berücksichtigten Effekten des regulatorischen Fokus interagieren. Drittens könnten alternative Konzeptualisierungen von Referenzgruppeneinflüssen Berücksichtigung finden (z. B. Mitgliedschaftsgruppen). Viertens könnte man untersuchen, welchen Effekt z. B. eine zusätzliche emotionale Akzentuierung von Aufrufen zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen in den betrachteten Zusammenhängen hat.

## Literatur

- Aaker, Jennifer L. / Lee, Angela Y. (2001): "I" Seek Pleasures and "We" Avoid Pains: The Role of Self-Regulatory Goals in Information Processing and Persuasion. In: *Journal of Consumer Research*, 28, 33-49.
- Ackfeldt, Anna-Lena / Wong, Veronica (2006): The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation. In: *The Service Industries Journal*, 26, 727-745.
- Andreoni, James (1988): Privately Provided Public Goods in a Large Economy: The Limits of Altruism. In: *Journal of Public Economics* 35, 57-73.
- Balliet, Daniel (2010): Communication and Cooperation in Social Dilemmas: A Meta-Analytic Review. In: *Journal of Conflict Resolution*, 54, 39-57.
- Bart, Chris / Baetz, Mark C. / Pancer, S. Mark (2009): Leveraging Human Capital Through an Employee Volunteer Program: The Case of Ford Motor Company of Canada. In: *Journal of Intellectual Capital*, 10, 121 – 134.
- Basil, Debra Z. / Runte, Mary S. / Easwaramoorthy, M. / Barr, Cathy (2008): Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. In: *Journal of Business Ethics*, 38, 387-398.
- Childers, Terry L. / Rao, Akshay R. (1992): The Influence of Familial and Peer-based Reference Groups on Consumer Decisions. In: *Journal of Consumer Research*, 19, 198-211.
- Chilar, Chris (2004): *The State of Knowledge Surrounding Employee Volunteering in the United States*. Washington, DC.
- Dal Bó, Pedro (2005): Cooperation under the Shadow of the Future: Experimental Evidence from Infinitely Repeated Games. In: *American Economic Review*, 95, 1591-1604.
- Deutsch, Morton / Gerard, Harold B. (1955): A Study of Normative and Information Social Influences upon Individual Judgment. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629-636.
- Dewett, Todd / Denisi, Angelo S. (2007): What Motivates Organizational Citizenship Behaviours? Exploring the Role of Regulatory Focus Theory. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 241-260.
- Gazley, Beth / Brudney, Jeffrey L. (2007) The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 389-415.
- Gilder, Dick D. / Schuyt, Theo N.M. / Breedijk, Melissa (2005): Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. In: *Journal of Business Ethics*, 61, 143-152.
- Grzelak, Janusz (1976): Game Theory and Its Applicability to the Description of Prosocial Behavior. In: *Polish Psychological Bulletin*, 7, 197-205.
- Higgins, E. Tory (1987): Self-discrepancy: A Theory Relating Self and Affect. In: *Psychological Review*, 94, 319-340.
- Higgins, E. Tory (1989): Self-discrepancy Theory: What Patterns of Self-Beliefs Cause People to Suffer? In: Berkowitz, Leonard (Hg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, New York, 93-136.
- Isaac, R. Mark / Walker, James M. (1988): Group Size Effects in Public Goods Provision: The Voluntary Contribution Mechanism. In: *Quarterly Journal of Economics*, 103, 179-199.
- Johnson, Russell E. / Chang, Chu-Hsiang (Daisy) / Yang, Liu-Qin (2010): Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. In: *Academy of Management Review*, 35, 226-245.
- Kark, Ronit / van Dijk, Dina (2007): Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of Self-regulatory Focus in Leadership Processes. In: *Academy of Management Review*, 32, 500-528.
- Kirmani, Amna / Zhu, (Juliet) Rui (2007): Vigilant Against Manipulation: The Effect of Regulatory Focus on the Use of Persuasion Knowledge. In: *Journal of Marketing Research*, 44, 688-701.
- Kollock, Peter (1998): Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. In: *Annual Review of Sociology*, 24, 183–214.
- Küskü, Fatma / Zarkada-Fraser, Anna (2004): An Empirical Investigation of Corporate Citizenship in Australia and Turkey. In: *British Journal of Management*, 15, 57-72.
- Lawrence, Barbara S. (2006): Organizational Reference Groups: A Missing Perspective on Social Context. In: *Organization Science*, 17, 80-100.

- MacPhail, Fiona / Bowles, Paul (2009): Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, Gender Puzzles and Policy Implications in Canada. In: *Journal of Business Ethics*, 84, 405-416.
- Muthuri, Judy N. / Matten, Dirk / Moon, Jeremy (2009): Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. In: *British Journal of Management*, 20, 75-89.
- Pham, Michel T. / Higgins, E. Tory (2005): Promotion and Prevention in Consumer Decision Making: The State of the Art and Theoretical Propositions In: Ratneshwar, S. / Mick, David G. (Hg.): *Inside Consumption: Consumer Motives, Goals, and Desires*. London, 8-43.
- Shah, James Y. / Higgins, E. Tory / Friedman, Ronald S. (1998): Performance Incentives and Means: How Regulatory Focus Influences Goal Attainment. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 285-293.
- White, Katherine / Dahl, Darren W. (2006): To Be or Not Be? The Influence of Dissociative Reference Groups on Consumer Preferences. In: *Journal of Consumer Psychology*, 16, 404-414.
- Zhao, Guangzhi / Pechmann, Cornelia (2007): The Impact of Regulatory Focus on Adolescents' Response to Antismoking Advertising Campaigns. In: *Journal of Marketing Research*, 44, 671-687.
- Zhu, (Juliet) Rui / Meyers-Levy, Joanna (2007): Exploring the Cognitive Mechanism that Underlies Regulatory Focus Effects. In: *Journal of Consumer Research*, 34, 89-96.

## Anhang

### Frageitems und Reliabilitätsanalyse

---

*Einstellung zu betrieblichen Freiwilligenprogrammen (Cronbachs  $\alpha = 0,73$ ; Mittelwert = 2,88; Median = 3,00)*

---

„Das betriebliche Freiwilligenprogramm finde ich  
(1 = „... nicht ansprechend!“ bis 5 = „... ansprechend!“).  
(1 = „... schlecht!“ bis 5 = „... gut!“).  
(1 = „... falsch!“ bis 5 = „... richtig!“).

---

*Überzeugungskraft des Aufrufs (Cronbachs  $\alpha = 0,81$ ; Mittelwert = 3,10; Median = 3,00)*

---

„Wenn ich darüber nachdenke, finde ich die Aufforderung meines Kollegen ...  
(1 = „... nicht überzeugend!“ bis 5 = „... überzeugend!“).  
(1 = „... nicht glaubhaft!“ bis 5 = „... glaubhaft!“).  
(1 = „... sinnlos!“ bis 5 = „... sinnvoll!“).

---

*Bereitschaft an einem betrieblichen Freiwilligenprogramm teilzunehmen (Spearman-Brown-Koeffizient = 0,46; Mittelwert = 2,05; Median = 2,33)*

---

„Ich würde mich von meinem Kollegen unter Druck gesetzt fühlen und daher an einem der betrieblichen Freiwilligenprogramme teilnehmen!“  
(1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „Stimme voll zu“)  
„Ich würde mich von meinem Kollegen nicht überreden lassen!“  
(1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „Stimme voll zu“, umkehrt skaliert)

---