

**Adaptive Performance:
Arbeitsleistung im Kontext von Veränderungen**

Dissertation zur Erlangung des Grades
Doktor der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)
des Fachbereichs Humanwissenschaften
der Universität Osnabrück

vorgelegt
von
Dipl.-Psych. Ulrike Beuing
aus
Telgte

Osnabrück, 2009

Erstgutachter: Prof. Dr. Thomas Staufenbiel

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Susanne Haberstroh

Tag der mündlichen Prüfung: 09.12.2009

Hinweise zur Veröffentlichung der Dissertation

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine kumulative Dissertation gemäß §10 Absatz (3) der aktuellen Promotionsordnung des Faches Psychologie (geändert veröffentlicht am 27.10.2009). Die drei Artikel "Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung von »Adaptive Performance«", "Performance in the Context of Change: Structure and Correlates of Adaptive Performance" und "Malleability of Adaptive Performance – Combined effects of Cognitive Ability and Induced Goal Orientation" wurden in wissenschaftlichen Zeitschriften mit peer review Verfahren eingereicht und liegen der vorliegenden Fassung der Dissertation in einer gemäß §18 Absatz (4b) genehmigten Kurzfassung vor.

Teilergebnisse dieser Arbeit wurden in folgenden Beiträgen vorab präsentiert:

Beuing, U. & Staufenbiel, T. (2009, Mai). Measuring Adaptive Performance: Development and Validation of an Instrument. Vortrag auf dem Kongress der European Association of Work and Organisational Psychologie, Santiago de Compostela.

Beuing, U. & Staufenbiel, T. (2009, September). Adaptive Performance als Teilbereich der Arbeitsleistung – eine Untersuchung zu Struktur und Korrelaten. Vortrag auf der Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Wien.

Nüsse, A., Beuing, U., Reinecke, R. & Siebert, A.-M. (2009, September). Einfluss von kognitiven Fähigkeiten und induzierter Goal Orientation auf die Adaptive Performance. Vortrag auf der Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Wien.

Danksagung

Ich möchte mich bei all denen bedanken, die mir bei der Erstellung dieser Arbeit zur Seite gestanden haben.

Ein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Thomas Staufenbiel. Fachlicher Input, anregende Diskussionen, Hilfen und Tipps haben mir immer wieder dabei geholfen, die Herausforderungen dieser Arbeit zu bewältigen. Auch meiner Zweitgutachterin Prof. Dr. Susanne Haberstroh möchte ich danken, die mir bei Fragen immer gerne weitergeholfen hat und mir insbesondere bei der Erstellung des Experimentes viele hilfreiche Anregungen geben konnte.

Das Experiment im Rahmen dieser Arbeit hätte so nie stattfinden können, hätten nicht Ralf Reinecke und Anne Nüsse so viele Ideen eingebracht und bei der Programmierung und Fehlertestung unermüdlichen Einsatz gezeigt. Zudem haben mich Anne Nüsse und Anna-Maria Siebert im Rahmen ihrer Diplomarbeiten bei der Datenerhebung unterstützt, wofür ich sehr dankbar bin. Weiterhin danke ich allen Personen, die durch ihre Teilnahme am Experiment oder das Ausfüllen eines Fragebogens die Datenbasis und somit ein Fundament meiner Arbeit geschaffen haben.

Auch über das Fachliche hinaus habe ich während dieser Zeit viel Unterstützung bekommen. Viele Freunde haben mir durch guten Zuspruch und die nötige Ablenkung die promotionsfreien Stunden versüßt. Einigen Personen gilt dabei mein besonderer Dank: Anke, für die vielen Spaziergänge, die immer wieder ein Ort zum Abreagieren und Durchatmen waren. Maren und Carola, für das viele Feedback und die Motivation, wenn es mal wieder nicht so lief, wie es laufen sollte. Jan, der so oft meine Launen geduldig ertragen hat und mir durch den ein oder anderen provokanten Kommentar gezeigt hat, dass ein schlechter Promotionstag nicht gleich einen Weltuntergang bedeutet. Und ganz besonders meine Eltern, die mir immer wieder geduldig zugehört und mir Mut gemacht haben.

Euch und Ihnen allen gilt mein DANKESCHÖN!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Definition und Struktur der Adaptive Performance	5
2.1	Definition und Bestimmungsstücke von Adaptive Performance	5
2.2	Struktur der Adaptive Performance	8
3	Abgrenzung der Adaptive Performance von angrenzenden Konstrukten	13
3.1	Abgrenzung von anderen Konstrukten der Arbeitsleistung	13
3.1.1	Campbells Komponentenmodell	14
3.1.2	Aufgabenleistung und Kontextleistung	15
3.1.3	Organizational Citizenship Behavior.....	16
3.1.4	Persönliche Initiative	17
3.1.5	Facettenmodell der Arbeitsleistung	18
3.2	Abgrenzung von weiteren Forschungsbereichen.....	21
3.2.1	Routinen / Brechen mit Routinen	21
3.2.2	Kreativität	23
3.2.3	Flexibilität in der Arbeits- und Organisationspsychologie.....	25
3.2.4	Rigidität – Flexibilität in der allgemeinen und differentiellen Psychologie.....	26
3.2.5	Eskalierendes Commitment.....	29
3.2.6	Coping	30
3.2.7	Schlussbemerkungen	32
4	Empirische Untersuchungen zu Antezedenzien der Adaptive Performance .	34
4.1	Paradigmen zur Untersuchung der Adaptive Performance	34
4.2	Personale Einflussfaktoren auf die Adaptive Performance	37
4.2.1	Allgemeine kognitive Fähigkeiten/Intelligenz	37
4.2.2	Persönlichkeit: Big-Five	38
4.2.3	Motivationale Stile: Lern-/Leistungsorientierung	40
4.2.4	Selbstwirksamkeit.....	43
4.2.5	Bewusstheit von Veränderungen	43
4.2.6	Arbeitsgedächtniskapazität.....	44
4.3	Situationale Einflussfaktoren auf die Adaptive Performance.....	45
4.3.1	Routine-Stärke	45
4.3.2	Kontext-Ähnlichkeit	46
4.3.3	Zeitdruck.....	47

4.3.4	Autonomie / Kontrolle.....	47
4.3.5	Unterstützung	48
4.4	Schlussbemerkungen	48
5	Artikel 1: Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung von »Adaptive Performance«	50
5.1	Einleitende Bemerkungen.....	50
5.2	Abstract.....	50
6	Artikel 2: Job Performance in the Context of Change: Structure and Correlates of Adaptive Performance	51
6.1	Einleitende Bemerkungen.....	51
6.2	Abstract.....	52
7	Artikel 3: Malleability of Adaptive Performance – Combined effects of Cognitive Ability and Induced Goal Orientation	53
7.1	Einleitende Bemerkungen.....	53
7.2	Abstract.....	53
8	Abschließende Diskussion	54
8.1	Messung und Struktur der Adaptive Performance	54
8.2	Adaptive Performance als Teilbereich der Arbeitsleistung.....	56
8.3	Antezedenzen von Adaptive Performance	58
8.3.1	Zusammenfassung und Diskussion von Außenzusammenhängen der AP	58
8.3.2	Prozessmodell zur Entstehung adaptiver Leistung.....	61
8.4	Ausblick.....	63
8.4.1	Soziale Adaptive Performance	63
8.4.2	Adaptive Performance auf Team-Ebene.....	65
8.4.3	Konsequenzen von Adaptive Performance.....	67
8.5	Implikationen der Adaptive Performance für die Praxis	68
8.5.1	Personalauswahl	68
8.5.2	Personalentwicklung.....	69
8.5.3	Sonstige praktische Implikationen.....	71
8.6.	Probleme des Konstruktes	72
9	Zusammenfassung	74
10	Literaturverzeichnis	77

1 Einleitung

Die heutige Arbeitsumwelt ist geprägt von Veränderungen, die im Großen und Kleinen, offen oder verdeckt, schleichend oder abrupt geschehen. Neben allgemeinen wirtschaftlichen Veränderungen (z. B. Globalisierung) gibt es eine Vielzahl an technologischen (z. B. Innovation von Maschinen und Programmen) oder organisationalen Veränderungen (z. B. Umstellung von Unternehmensstrukturen), die allesamt Einfluss nehmen auf die Arbeitsumwelt ganzer Organisationen sowie einzelner Mitarbeiter¹. Globalisierung führt zu einer steigenden Konkurrenz zwischen Unternehmen, auch wenn diese in verschiedenen Ländern oder sogar Kontinenten angesiedelt sind; Produkte müssen weltweit behauptet werden, was zu einem enormen Kostendruck führt. Gerade angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise ist es dabei besonders wichtig, die Zeichen des Marktes schnell zu erkennen und nach Möglichkeit unmittelbar zu reagieren. Gelingt dies nicht, sind Unternehmen schnell nicht mehr konkurrenzfähig. Die immer noch anhaltende Technologisierung bietet dabei vielfältige Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung – sei es durch neue Maschinen und Arbeitstechniken oder durch Software zur ökonomischeren Abwicklung vielfältiger Geschäftsprozesse. Eine der wichtigsten Aufgaben des heutigen Managements ist es, das eigene Unternehmen durch die Veränderungen von Ablaufprozessen wettbewerbsfähig zu halten (Guldin, 2006).

In arbeits- und organisationspsychologischer Forschung unterscheidet man drei Ebenen, die von solchen Veränderungen und Innovationen betroffen sind: der einzelne Mitarbeiter, sein direktes Arbeitsumfeld in Form von Teams oder Arbeitsgruppen sowie das weitere Umfeld der gesamten Organisation (Baldrige & Burnham, 1975; Guldin, 2006). Auf organisationaler Ebene beschäftigt sich beispielsweise der Bereich des Change Managements mit der Steuerung von Veränderungsprozessen. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie durch organisationale Veränderungen eine Verbesserung von Produkten, Serviceleistungen und Prozessen erreicht werden kann (Bennis, 1976). Hinsichtlich der Teamebene geht man davon aus, dass, neben prinzipiellen Vorteilen der Arbeit in Gruppen, Teams insbesondere dazu in der Lage sind, die Komplexität und Dynamik des Marktgeschehens sowie technische Fortschritte besser zu bewältigen (Wegge, 2006). Untersucht wird dabei die Frage, welche Gruppenstrukturen und Gruppenprozesse ausschlaggebend für einen produktiven Umgang mit Veränderungen sind.

¹ Der besseren Lesbarkeit halber wird durchgängig die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind jedoch beide Geschlechter gleichermaßen gemeint.

So bleibt schließlich noch die individuelle Ebene, auf der danach gefragt wird, warum bestimmte Personen anpassungsfähiger, kreativer oder innovativer sind als andere Personen und was unternommen werden kann, um solche Fähigkeiten zu fördern.

Auf dieser individuellen Ebene ist der Bereich der Arbeitsleistung angesiedelt. Allgemein wird berufliche Leistung umschrieben als Verhaltensweisen und Ergebnisse von Mitarbeitern, die zu den Zielen einer Organisation beitragen (Viswesvaran & Ones, 2000). Arbeitsleistung ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens und ist daher auch Kernthema des gesamten Human Resource Managements, angefangen bei der Personalauswahl über Trainingsmaßnahmen bis hin zu Leistungsbeurteilungen und Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen. Neben der ursprünglichen Auffassung, dass Arbeitsleistung all die Tätigkeiten umfasst, die laut Arbeitsvertrag vorgeschrieben sind und somit explizit entlohnt werden, wurden in den letzten Jahren zunehmend neue Konzepte der Arbeitsleistung definiert. Solche Konzepte zielen darauf ab, den oben beschriebenen Veränderungen in der Arbeitsumwelt Rechnung zu tragen. Es stellt sich also die Frage, welche Leistungsaspekte in einem innovativen, sich schnell ändernden Arbeitskontext besonders relevant sind. Auf der einen Seite betonen Konstrukte wie *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1988) oder *Organisationale Spontaneität* (George & Brief, 1992) das Engagement über das formal Geforderte hinaus als immer wichtigeren Bestandteil der Arbeitsleistung. Durch die positive Beeinflussung der organisationalen, sozialen und psychologischen Arbeitsumwelt schaffen solche Leistungsaspekte den Rahmen für das stabile Funktionieren einer Organisation, auch und gerade in turbulenten Zeiten. Auf der anderen Seite beschäftigen sich Konzepte wie die *Persönliche Initiative* (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997) oder *Taking Charge* (Morrison & Phelps, 1999) mit proaktiven Leistungsbestandteilen, die darauf abzielen, das aktuelle Funktionieren der Organisation zu verbessern. Bei diesen wird somit ein eigenständiger, selbst initiiertes Beitrag zur Veränderung und Verbesserung der Arbeitsabläufe geleistet.

Neben solchen proaktiven Verhaltensweisen ist es jedoch ebenso wichtig, dass Mitarbeiter auf bereits geschehene Veränderungen reagieren, von alten Verhaltensweisen ablassen und ihr Verhalten an neue Umstände anpassen. Diese Aspekte werden im Konzept der *Adaptive Performance* zusammengefasst (z. B. Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). Im Vergleich zu anderen neuen Leistungskonstrukten gibt es zum Bereich der Adaptive Performance bislang nur wenige Forschungsarbeiten, die zudem überwiegend aus dem angloamerikanischen Raum stammen. Darüber hinaus gibt es

bislang keine bestätigten Annahmen zur Struktur von Adaptive Performance sowie kein publiziertes Messinstrument zur Erfassung des Konstruktes. Daher soll der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf der genaueren Definition, der Messung sowie der Untersuchung von Antezedenzen der Adaptive Performance liegen.

Die Arbeit setzt sich dabei mit folgenden Forschungsfragen auseinander: Was ist Adaptive Performance und welche Struktur liegt ihr zugrunde? Wie ordnet sich Adaptive Performance in den Rahmen anderer Arten der Arbeitsleistung ein? Wie kann eine Messung von Adaptive Performance geschehen? Welche Antezedenzen, seien es Traits oder States, Personen- oder Situationscharakteristika, nehmen einen Einfluss auf die Adaptive Performance? Zur Beantwortung dieser Fragen soll auf multiple Methoden zur Erfassung von Adaptive Performance sowie auf heterogene, unabhängige Stichproben zurückgegriffen werden. Dazu sollen neben Fragebogenstudien im Feld, die Vorgesetzten- sowie Selbsteinschätzungen umfassen, Verhaltensbeobachtungen im Rahmen eines Laborexperimentes zum Einsatz kommen.

Die Forschungsfragen dieser Arbeit bringen auch Implikationen für einige praxisrelevante Probleme mit sich. Wie kann beispielsweise bereits in der Auswahl neuer Mitarbeiter darauf geachtet werden, dass diese anpassungsfähig sind? Auf welche Weise kann darüber hinaus die Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern, die schon im Unternehmen sind, gefördert werden? Wie kann man Mitarbeiter darin unterstützen, Verhaltensweisen aufzugeben, die sie viele Jahre erfolgreich angewandt haben, und sich nun auf neue Arbeitsweisen einzustellen? Ein tiefgehendes theoretisches Verständnis der Adaptive Performance sowie Erkenntnisse über Antezedenzen adaptiven Verhaltens könnten dazu beitragen, Hinweise zur Beantwortung solcher Fragen liefern.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Teile: Der erste Teil (Kapitel 2 bis 4) umfasst den theoretischen Hintergrund zur Adaptive Performance. In Kapitel 2 wird eine Definition der Adaptive Performance vorgenommen; zudem erfolgt eine Auseinandersetzung mit der zugrunde liegenden Binnenstruktur des Konstruktes. Kapitel 3 zielt darauf ab, Adaptive Performance in den Bereich anderer Leistungskonstrukte einzuordnen und einen integrierenden Rahmen für die verschiedenen Arten der Arbeitsleistung vorzuschlagen. Zudem sollen weitere Themengebiete, die Ähnlichkeit zur Adaptive Performance aufweisen, vorgestellt und von Adaptive Performance abgegrenzt werden. In Kapitel 4 schließlich geht es um die Vorstellung bisheriger empirischer Untersu-

chungen zur Adaptive Performance, insbesondere hinsichtlich der Antezedenzen adaptiven Verhaltens.

Der zweite Teil dieser Dissertation (Kapitel 5 bis 7) besteht aus drei Artikeln zu empirischen Studien, die im Rahmen der Dissertation durchgeführt wurden und bei verschiedenen deutschen und internationalen Zeitschriften eingereicht wurden. Der erste Artikel (Kapitel 5) beschäftigt sich mit der Messung adaptiver Leistung. Vorgestellt werden die Entwicklung eines Adaptive Performance-Fragebogens sowie die Validierung des Instrumentes. Im zweiten Artikel (Kapitel 6) geht es um die Untersuchung der Adaptive Performance-Struktur in Zusammenhang mit weiteren Leistungskonstrukten. Verschiedene Korrelate adaptiver Leistung werden diskutiert und empirisch untersucht. Der dritte Artikel (Kapitel 7) schließlich beschreibt ein Laborexperiment zur Erfassung von Adaptive Performance. Untersucht werden die Wirkung von kognitiven Fähigkeiten und Zielorientierung auf Adaptive Performance. Zudem wird der neu entwickelte Adaptive Performance-Fragebogen in Beziehung zu den Ergebnissen des Laborexperimentes gesetzt.

Der dritte und letzte Teil der Dissertation (Kapitel 8) schließlich besteht aus einer Gesamtdiskussion. Dabei werden die Ergebnisse der empirischen Studien auf Basis der zuvor vorgestellten Theorie kritisch diskutiert. Implikationen für Forschung und Praxis werden abgeleitet und erörtert. Außerdem wird das Konstrukt der Adaptive Performance noch einmal rückblickend betrachtet, um aus dieser Perspektive kritische Aspekte der Konzeptualisierung zu diskutieren.

2 Definition und Struktur der Adaptive Performance

2.1 Definition und Bestimmungsstücke von Adaptive Performance

Die Fähigkeit, sich an neue Bedingungen und Anforderungen anzupassen, wird von Forschern wie von Praktikern als eine wichtige Komponente beruflicher Leistung angesehen (Campbell, 1999). Die Bezeichnungen für diese Art von Leistung sind jedoch divergierend. So sprechen Hesketh und Neal (1999) ebenso wie später Pulakos und Kollegen (Pulakos et al., 2000; Pulakos et al., 2002) von *adaptive performance*, Murphy und Jackson (1999) verwenden den Begriff *role flexibility* und London und Mone (1999) den Ausdruck *proficiency with which individuals self-manage their new learning experiences*. In Anlehnung an Hesketh und Neal sowie Pulakos und Kollegen soll hier die Bezeichnung *Adaptive Performance* (AP) verwendet werden.

Ebenso wie die Bezeichnungen unterscheiden sich auch die Auffassungen davon, was unter AP zu verstehen ist. In früherer Forschung wurde unter dem Begriff *adaptability* zumeist das Lernen oder die Leistung in einer Aufgabe verstanden, die komplex, neu oder schlecht definiert ist (z.B. Mumford, Baughman, Threlfall, Uhlman, & Costanza, 1993). Kozlowski et al. (2001), die AP im Rahmen der Trainingsforschung untersucht haben, lehnen sich an diese Auffassung an. Dabei kontrastieren sie die Leistung unmittelbar nach dem Training gegen eine Transfer- oder Generalisierungsleistung, welche sie als AP bezeichnen. Kriterium für eine Aufgabe zur Messung der AP ist dabei, dass diese deutlich schwieriger, komplexer und dynamischer sein muss als die ursprüngliche Trainingsaufgabe. Es geht hier also nicht um eine Veränderung bisheriger Strategien, sondern vielmehr um die Anwendung gelernter Strategien in einem schwierigeren Kontext. LePine et al. (2000) grenzen sich von einer solchen Auffassung ab, indem sie die Notwendigkeit einer Veränderung im Aufgabenkontext betonen, welche zu einer neuen oder komplexeren Aufgabe führt. Neben dem Aspekt des Neu- oder Umlernens betonen sie somit explizit auch die Notwendigkeit des Verlernens.

Pulakos et al. (2000) liefern lediglich eine indirekte Definition der AP. Dabei beschreiben sie Situationen, die AP erfordern, als „situations in which individuals modified their behavior to meet the demands of a new situation or event or a changed environment“ (S. 615). Diese Definition hebt somit die Notwendigkeit einer Veränderung sowie die Tatsache hervor, dass AP ein verändertes Verhalten darstellt, mit dem auf diese Veränderung reagiert wird. Allworth und Hesketh (1999) beschreiben AP als „behaviours demonstrating the ability to cope with change and to transfer learning from

one task to another as job demands vary“ (S. 98). Hier besteht AP somit ebenfalls aus Verhaltensweisen, welche im Gegensatz zu Pulakos Auffassung jedoch nicht unbedingt verändert sein müssen, sondern eher allgemein dem Zurechtkommen mit der Veränderung dienen. Schließlich beschreibt Chan (2000) *individual adaptation* als „the process by which an individual achieves some degree of fit between his or her behaviors and the new work demands created by the novel and often ill-defined problems resulting from changing and uncertain work situations“ (S.143/144). Etwas ausführlicher wird hier also der Hintergrund beschrieben, durch den AP notwendig wird: Aufgrund von Veränderungen oder Unsicherheiten kommt es zu neuartigen Problemen, die wiederum neue Arbeitsanforderungen mit sich bringen. *Adaptation* bedeutet dann die Herstellung einer Passung zwischen den eigenen Verhaltensweisen und den veränderten Umwelтанforderungen. In ähnlicher Weise beschreiben auch Griffin und Hesketh (2003) AP als die Wiederherstellung einer solchen Passung zwischen Person und Umwelt.

Ployhart und Bliese (2006) wählen einen etwas anderen Ansatz in ihrem Verständnis von *adaptability*, indem sie diese explizit nicht als eine Art der Leistung oder eines Verhaltens, sondern als konstanten Trait einer Person betrachten. Ihrer Definition zufolge ist *individual adaptability* „an individual’s ability, skill, disposition, willingness, and/or motivation, to change or fit different task, social, and environmental features“ (S. 13). Die Personeneigenschaft *adaptability* ist dabei nicht an die situationale Bedingung einer Veränderung geknüpft und kann gleichermaßen in proaktiven wie auch in reaktiven Verhaltensweisen resultieren, die sie gemeinsam unter den Begriff der AP subsumieren.

Zwar geht Ohly (2005) nicht von *adaptability* als stabilem Trait aus, die Frage der Notwendigkeit einer Veränderung beantwortet sie jedoch ähnlich wie Ployhart und Bliese. Ohly zufolge zeigen Individuen dann AP, wenn sie „overcome old patterns of behavior and [...] develop or adopt new approaches to their tasks“ (S. 10). Dabei kann AP unter drei verschiedenen Umständen gezeigt werden: bei einer Veränderung im oberflächlichen Erscheinungsbild einer Aufgabe, bei einer Veränderung der grundlegenden Funktionsweise einer Aufgabe oder aber ohne jegliche Veränderung. Letzteres besagt also, dass Ohly zufolge auch dann von AP gesprochen werden kann, wenn altes Verhalten ohne jegliche Veränderung proaktiv zugunsten effektiveren Verhaltens aufgegeben wird.

Zusammengenommen bestehen also gewisse Unterschiede in den Auffassungen von AP. Solche Unterschiede beziehen sich hauptsächlich darauf, ob eine Veränderung notwendig ist und somit nur reaktive oder auch proaktive Verhaltensweisen als AP angesehen werden können, ob bisheriges Verhalten verändert werden muss sowie ob AP als grundlegende Personeneigenschaft oder konkretes Leistungsverhalten anzusehen ist. Die vorliegende Arbeit legt eine Definition zugrunde, die einige der oben genannten Annahmen aufgreift und erweitert: AP von Individuen wird hier definiert als ein Verhalten, mit dem auf eine veränderte Arbeitssituation reagiert wird und das funktional für die Erreichung der Unternehmensziele ist.

Im Folgenden seien noch einmal einige zentrale Elemente dieser Definition hervorgehoben: In Einklang mit den AP-Definitionen von Pulakos et al. (2000), Allworth und Hesketh (1999) und Chan (2000) sowie in Übereinstimmung mit Campbells Auffassung von beruflicher Leistung (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993) werden hier unter AP ausschließlich konkrete *Verhaltensweisen* subsumiert, die unter der Kontrolle des handelnden Individuums stehen. Nicht als AP verstanden werden hingegen Konsequenzen wie die Effektivität oder die Produktivität eines Verhaltens (Landy & Conte, 2004). Die Auffassung von AP als konkreten Verhaltensweisen grenzt sich weiterhin von Autoren ab, die *adaptability* als stabilen Trait einer Person ansehen, wobei *adaptability* nicht die Leistung selbst sondern eher eine Voraussetzung für Leistung darstellt (z. B. Ployhart & Bliese, 2006).

Weiterhin ist AP an eine *veränderte Arbeitssituation* geknüpft, auf die durch ein Überdenken der zuvor gezeigten Verhaltensweisen *reagiert* werden muss. Hier lehnt sich die Definition dieser Arbeit also an die oben dargestellte Situationsbereibung von Pulakos et al. (2000) an. In der Mehrzahl der Fälle ist es dabei tatsächlich so, dass – wie von Pulakos et al. beschrieben – die veränderte Arbeitssituation eine Anpassung und damit Veränderung vorherigen Verhaltens erforderlich macht. Dieses Verhalten kann dabei sowohl darauf abzielen, sich selbst an die veränderten Gegebenheiten anzupassen, als auch auf die Situation einzuwirken, um eine verbesserte Passung zwischen Individuum und Umwelt zu erzielen. Dies wird von Griffin und Hesketh (2003) als proaktives vs. reaktives Verhalten klassifiziert. Darüber hinaus mag es in machen Fällen jedoch auch notwendig sein, durch das Beibehalten einer Verhaltensweise auf eine veränderte Situation zu reagieren, beispielsweise wenn Manager in extremen Stresssituationen Ruhe bewahren müssen, um ein produktives Arbeitsklima zu gewährleisten. Dies wieder-

um wird von Griffin und Hesketh (2003) als tolerantes Verhalten bezeichnet, welches in der vorliegenden Arbeit ebenfalls unter AP subsumiert wird.

Schließlich wird AP in der Definition beschrieben als ein *funktionales* Reagieren im Sinne der Ausrichtung auf die Unternehmensziele. Dieser Aspekt unterscheidet die Definition der vorliegenden Arbeit von bisherigen Definitionen der AP, die keine explizite Annahme der Verhaltensfunktionalität gemacht haben. Da es jedoch prinzipiell auch möglich wäre, mit irrelevanten oder kontraproduktiven Verhaltensweisen auf veränderte Arbeitssituationen zu reagieren (z. B. vom Arbeitsplatz fernbleiben, stehlen o. Ä.), scheint eine explizite Betonung der Funktionalität adaptiven Verhaltens als Voraussetzung für AP durchaus sinnvoll.

Die dargestellten AP-Definitionen anderer Forscher haben zudem die Frage aufgeworfen, inwiefern AP als Trait oder als State anzusehen ist. In einem Forschungsüberblick zum Thema *individual adaptation* kritisiert Chan (2000), dass viele bisherige Ansätze *adaptation* entweder ausschließlich als Trait im Sinne interindividueller Unterschiede ansehen oder als einen durch situationale Einflussfaktoren veränderbaren State. Dabei trifft beides in gewisser Weise zu und nur eine Kombination beider Sichtweisen kann die volle Komplexität umfassen. Da AP auf der Verhaltensebene definiert ist, handelt es sich bei der Frage nach Stabilität vs. Variabilität zunächst einmal um eine empirische Frage, die zu klären es weiterer Forschung bedarf. Jedoch ist davon auszugehen, dass für AP, ebenso wie für andere Bereiche der Arbeitsleistung, eine gewisse Konstanz der Leistung anzunehmen ist. Sonst wären bspw. Leistungsbeurteilungen als Grundlage für Positionierungsentscheidungen sinnlos. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch bestimmte situative Faktoren, die das Ausmaß an AP beeinflussen können und somit vorübergehende Schwankungen hervorrufen, wie z. B. Zeitdruck oder das Arbeitsklima. Nicht zuletzt ist Arbeitsleistung – und somit auch AP – immer auch zu einem gewissen Grad trainierbar, weshalb viele Unternehmen Trainings zur Steigerung bestimmter Leistungsaspekte einsetzen.

2.2 Struktur der Adaptive Performance

Für die Betrachtung konkreter Inhaltsbereiche und möglicher Subdimensionen der AP soll zunächst auf die Arbeiten verschiedener Autoren zurückgegriffen werden, die sich ebenfalls mit der Struktur der AP beschäftigt haben. Dabei stellt die Arbeit von Pulakos et al. (2000) einen ersten umfangreichen und systematischen Ansatz zur Beschreibung der AP-Struktur dar. Vorrangiges Ziel der Arbeitsgruppe war die Entwick-

lung einer Taxonomie von adaptiven Verhaltensweisen, von der ausgehend Erkenntnisse über Struktur, Vorhersagbarkeit und Trainierbarkeit adaptiver Leistung gewonnen werden sollten. Auf Basis umfangreicher Literaturrecherchen vermuteten sie zunächst sechs Dimensionen der AP, für die in einer ausführlichen Arbeitsanalyse nach empirischer Evidenz gesucht wurde. Eine Sammlung von 1311 kritischen Ereignissen aus 21 verschiedenen Jobs, die einem iterativen Prozess von Experteneinschätzungen unterzogen wurden, wies schließlich auf zwei weitere AP-Dimensionen hin. Insgesamt gehen Pulakos und Kollegen somit von acht AP-Facetten aus, die in Tabelle 1 genauer beschrieben werden.

Tabelle 1: *Dimensionen der Adaptive Performance nach Pulakos et al. (2000)*

Dimension	Beschreibung
Umgang mit Notfällen und Krisensituationen	Umgang mit lebensbedrohenden und gefährlichen Situationen in der gebotenen Dringlichkeit und Besonnenheit.
Umgang mit Arbeitsstress	Ruhiger, systematischer Umgang mit stressinduzierenden Situationen und Frustrationen.
Kreatives Lösen von Problemen	Kreatives Lösen von neuen, schlecht definierten und komplexen Problemstellungen.
Umgang mit unsicheren und unvorhersehbaren Arbeitssituationen	Effektiver Umgang mit schlecht vorhersehbaren, unsicheren Situationen, wie sie beispielsweise bei Restrukturierungen und veränderten Prioritäten oder Ressourcenzuweisungen auftreten.
Erlernen von Arbeitsaufgaben, Technologien und Prozeduren	Erwerb von Wissen, Skills oder Verhaltensweisen, um veränderte Arbeitsanforderungen, die besonders durch technologische Weiterentwicklungen entstehen, bewältigen zu können.
Interpersonelle Adaptivität	Flexibler und offener Umgang mit anderen Personen (z.B. Kollegen oder Kunden) und Teams unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse.
Kulturelle Adaptivität	Erwerb von Wissen und Verständnis bezüglich der Sprache, der Werte und der Verhaltensmuster in anderen Kulturen und Anpassung an diese Gegebenheiten, um gute Beziehungen zu erhalten.
Körperliche Adaptivität	Anpassung an schwierige Umgebungsbedingungen wie beispielsweise extreme Hitze/Kälte, Lärm, Dreck oder schwierige klimatische Bedingungen.

Auf Basis dieser acht Dimensionen konstruierten Pulakos und Kollegen einen arbeitsanalytischen Fragebogen, das *Job Adaptability Inventory* (JAI), dessen Items adaptive Verhaltensweisen aus den verschiedenen Dimensionsklassen beschreiben. In

einer empirischen Überprüfung des Instrumentes gaben 3422 Befragte zu jedem Item (insgesamt 68 Items, acht bis neun Items pro Dimension) an, wie wichtig das beschriebene Verhalten für den von ihnen ausgeübten Job ist und wie viel Zeit sie mit diesem Verhalten im Vergleich zu anderen Arbeitsaufgaben verbringen. Es zeigte sich, dass sich verschiedene Berufe auf Basis des *JAI* in der Menge und Konstellation geforderter adaptiver Verhaltensweisen differenzieren lassen. Neben dem Arbeitsanalyseinstrument verwendeten Pulakos et al. (2002) die acht AP-Dimensionen zur Konstruktion von biographischen, Interessens- und Selbstwirksamkeitsitems, die als Prädiktoren zukünftiger AP dienen sollten. Aufgabe der Befragten war es dabei, bzgl. verschiedener adaptiver Verhaltensweisen anzugeben, wie häufig sie diese in der vergangenen Zeit gezeigt haben (biographische Items), wie sehr sie diese interessieren (Interessensitems) und inwiefern sie sich diese zutrauen (Selbstwirksamkeitsitems). Außerdem formulierten Pulakos et al. (2002), ebenfalls auf Grundlage der acht AP-Dimensionen, Items zur Beurteilung der AP durch Vorgesetzte. Auch Ployhart und Bliese (2006) griffen die von Pulakos und Kollegen postulierten acht AP-Dimensionen auf und konstruierten auf dieser Basis einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Adaptivität.

Im Gegensatz zu dem stark empiriegeleiteten Vorgehen von Pulakos et al. (2000, 2002), bei dem Ergebnisse von Arbeitsanalysen den Ausgangspunkt ihrer Überlegungen darstellten, verfolgten Griffin und Hesketh (2003) den Anspruch, mehr theoretische Grundlagen in die Beschreibung von AP-Dimensionen einfließen zu lassen. Hierfür orientierten sie sich an der *Minnesota Theory of Work Adjustment* (Dawis & Lofquist, 1984). Dieser zufolge ist die Passung von Person und Umwelt verantwortlich für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Person und das Ausmaß an gezeigter Leistung. Stimmen Fähigkeiten und Fertigkeiten mit den Umweltanforderungen überein, so steigt die Leistung; passen die Verstärkermechanismen seitens der Umwelt zu den Interessen und Bedürfnissen der Person, so erhöht sich die Zufriedenheit. Mit Eintreten einer situationalen Veränderung entsteht jedoch ein Misfit zwischen Person und Umwelt, den es auszugleichen gilt, um die ursprüngliche Zufriedenheit bzw. Leistung wiederherzustellen. Ein solcher Ausgleich kann durch *proaktives* (einwirken auf die Umwelt) oder *reaktives* (Anpassung des eigenen Verhaltens) Verhalten geschehen, oder aber durch ein *tolerantes* Umgehen mit dem Misfit (Beibehalten der Produktivität durch Tolerieren des Misfits), sodass Zufriedenheit bzw. Leistung dennoch bestehen bleiben. Auch Griffin und Hesketh orientierten sich an den Situationsklassen von Pulakos, reklassifizierten die Dimensionen jedoch in reaktive, proaktive und tolerante Elemente. Die Facette körper-

liche Anpassungsfähigkeit eliminierten sie zudem, da diese hauptsächlich durch die spezielle Stichprobe von Pulakos aus dem militärischen Bereich gerechtfertigt worden war. Wie schon Pulakos und Kollegen konstruierten auch Griffin und Hesketh biographische und Selbstwirksamkeitsitems als Selbstbeurteilungsskalen sowie Items zur Beurteilung der AP durch Vorgesetzte.

Neben solchen tätigkeitsübergreifend geltenden Beschreibungen adaptiven Verhaltens gibt es einige weitere Ansätze, die lediglich eine grobe Umschreibung und Erfassung allgemeiner Adaptivität anstreben (z. B. O'Connell, McNeely & Hall, 2008), oder aber sehr spezifisch AP in bestimmten Berufen oder Bereichen fokussieren (z. B. serviceorientierte Adaptivität, Gwinner, Bitner, Brown & Kumar, 2005; z. B. Umgang mit Stress, Johnson, 2001). Auch beschäftigt sich eine Vielzahl von experimentellen Studien mit bestimmten Teilprozessen der AP, wie z. B. der Anpassung von Entscheidungsfindungen (z. B. LePine, Colquitt & Erez, 2000), der Strategieadaptivität (Schunn, Lovett & Reder, 2001), dem Loslösen von alten Verhaltensweisen (z. B. Niessen, 2007) oder dem Prozess des Neulernens nach einer Veränderung (z. B. Lang & Bliese, 2009). Solche globalen oder spezifischen Ansätze leisten ihren Beitrag zur Untersuchung bestimmter Aspekte adaptiven Verhaltens, haben dabei aber nicht den Anspruch, das Konstrukt der AP als Ganzes abzubilden.

Um Erkenntnisse über Inhalte und Struktur der AP zu gewinnen, scheint somit eine Orientierung an den Ansätzen und Ergebnissen von Pulakos et al. (2000) sowie Griffin und Hesketh (2003) sinnvoll. Beide überprüften die zunächst theoretisch und/oder empirisch hergeleitete Dimensionalität in empirischen Untersuchungen. Dabei konnten Pulakos und Kollegen die postulierte achtdimensionale Struktur in einem arbeitsanalytischen Fragebogen sowie in verschiedenen Selbsteinschätzungsinstrumenten (biographische, Interessens- und Selbstwirksamkeitsitems) bestätigen. Ein Vorgesetztenurteil zur Beurteilung der AP von Mitarbeitern hingegen zeigte lediglich einen globalen AP-Faktor (Pulakos et al., 2002). Ployhart und Bliese (2006) sprachen zwar von einer Bestätigung der achtdimensionalen Struktur ihres Fragebogen zur Selbsteinschätzung des Traits Adaptivität, lieferten hierfür jedoch keine psychometrischen Kriterien über die Güte des Instrumentes und seiner Dimensionalität. Griffin und Hesketh (2003) schließlich fanden in Selbsteinschätzungen (d. h. in biographischen und Selbstwirksamkeitsitems) zwar eine dreidimensionale Struktur; dabei entsprachen jedoch lediglich der proaktive und reaktive Faktor vorherigen Annahmen, wohingegen der dritte Faktor

schwierig zu interpretieren war. Zudem wies ein Vorgesetztenurteil lediglich zwei Faktoren auf, die am ehesten proaktive und reaktive AP widerspiegeln.

Da bislang also weder die acht-, noch die dreidimensionale Struktur der AP klare Unterstützung finden, bleibt die Frage, welche Komponenten der AP zugrunde liegen könnten. Dabei ist eine sparsamere Struktur als die bislang vorgeschlagenen anzunehmen, da insbesondere die Struktur von Vorgesetztenbeurteilungen in früheren Untersuchungen maximal zwei Facetten vorwies. Vorgesetztenurteile sind jedoch die wichtigste Quelle subjektiver Leistungsbeurteilungen (vgl. Marcus & Schuler, 2006), sodass das Auffinden einer gültigen Struktur für diese Beurteilungsform besonders wichtig ist.

Eine sparsamere und inhaltlich sinnvolle Strukturierung adaptiver Leistung ergibt sich durch eine Reklassifikation der acht Pulakos-Dimensionen in soziale und aufgabenorientierte Aspekte der AP. *Soziale AP* umfasst dabei den Umgang mit interpersonellen und interkulturellen Veränderungen, während sich der Faktor *aufgabenorientierte AP* aus den Facetten Lernen, Umgang mit Unsicherheit, Bewältigung von Krisen und Stress sowie Problemlösen zusammensetzt. Anfängliche empirische Unterstützung für eine solche Aufteilung liefern beispielsweise die Ergebnisse von Griffin und Hesketh (2003): Hier luden über drei Beurteilungsformen hinweg (biographische und Selbstwirksamkeitseinschätzungen, Vorgesetztenbeurteilung) interpersonelle und interkulturelle Items auf einem gemeinsamen Faktor (von den Autoren als *reaktiv* bezeichnet) und grenzten sich damit von aufgabenorientierten Items ab, die vorwiegend auf einem oder zwei anderen Faktoren luden (als *proaktiv* bzw. *tolerant* bezeichnet). Des Weiteren ist eine Unterscheidung von sozialen und aufgabenorientierten Verhaltensweisen auch konsistent mit anderen Leistungsbereichen, auf die im nächsten Kapitel ausführlicher eingegangen werden soll, die an dieser Stelle jedoch bereits einmal erwähnt seien: So wird beispielsweise *Kontextleistung* in interpersonelles und arbeitseinsatzbezogenes Verhalten (Van Scotter & Motowidlo, 1996) unterteilt. Auch beim Konstrukt des *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) wird differenziert zwischen Verhaltensweisen, die Arbeitsaufgaben bzw. -prozesse betreffen und dadurch unmittelbar der Organisation zugute kommen (OCB-O), und solchen, die sich zunächst auf einzelne Personen richten, also eher sozialer Natur sind (OCB-I, Williams & Anderson, 1991).

3 Abgrenzung der Adaptive Performance von angrenzenden Konstrukten

AP ist eingebettet in ein Netz von angrenzenden Konstrukten und Themenbereichen. So ist AP zum einen als Teilkomponente der Arbeitsleistung anzusehen; zum anderen gibt es viele weitere Bereiche, die nicht originär in die Leistungsforschung gehören, aber trotzdem Überschneidungspunkte mit AP aufweisen. Im ersten Teil dieses Kapitels werden verschiedene Leistungskonstrukte vorgestellt, verbunden mit Überlegungen dazu, wie sich AP in diese einfügt und sie erweitert. Der zweite Teil beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Konstrukten, die nicht unter den Begriff der Arbeitsleistung fallen, wobei jeweils eine Abgrenzung dieser Bereiche zu AP vorgenommen werden soll.

3.1 Abgrenzung von anderen Konstrukten der Arbeitsleistung

Die Arbeitsleistung von Mitarbeitern ist ein zentraler Faktor, der zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Letztlich ist der größte Teil aller personalpsychologischen Maßnahmen auf das Konstrukt der Arbeitsleistung ausgerichtet: Neue Mitarbeiter werden nach ihrem Leistungsvermögen ausgewählt; Trainingsmaßnahmen zielen darauf ab, die Leistung von Mitarbeitern durch die Vermittlung neuer Fähigkeiten zu steigern; gezeigte Leistung wird durch erfolgsabhängige Vergütungen honoriert. Berufliche Leistung zählt somit zu einem der Kernthemen von Arbeits- und Organisationspsychologen in Forschung und Praxis. Sucht man in der Datenbank PsychInfo nach dem Schlagwort „job performance“, so resultieren in den letzten 100 Jahren knapp 15.000 Forschungsarbeiten, die sich mit diesem Bereich beschäftigen. Bei genauerer Betrachtung stellt man jedoch fest, dass der größte Teil der Studien Leistung als abhängige Variable betrachtet und die eigentliche Forschungsfrage den Variablen zur Beeinflussung der Arbeitsleistung gilt. Im Unklaren bleibt dabei häufig die Frage, was genau berufliche Leistung überhaupt ist (Landy & Conte, 2004). Lange Zeit wurde Leistung recht willkürlich operationalisiert als produzierte Stückzahlen, Geschwindigkeit, Fehlerrate, Fehltage etc. (Campbell et al., 1993). Erst seit dem Beginn der 1990er Jahre lässt sich vermehrt auch Forschung zum Leistungskonstrukt an sich und unterschiedlichen Leistungsmodellen finden. Dabei steht für Landy und Conte (2004) eine verhaltensnahe Auffassung von Arbeitsleistung im Vordergrund, bei der diese definiert wird als „actions or behaviors relevant to the organization’s goals“ (Landy & Conte, 2004, S. 163). Im Gegensatz dazu stehen Ansätze, die Leistung als *Effektivität* (die Bewertung der Verhaltensergebnisse) oder *Produktivität* (das Verhältnis von Effektivität/Output zum Aufwand/Input) verste-

hen (Campbell et al., 1993). Einige Autoren zählen neben Verhalten und Ergebnissen auch Kompetenzen zum Begriff der Arbeitsleistung (vgl. Staufenbiel, 2007). Wie oben bereits dargestellt wurde, lehnt sich das hier betrachtete Konzept der AP an Landy und Contes verhaltensnahe Leistungsauffassung an, die auch in vielen weiteren Konstrukten aus dem Gebiet der Arbeitsleistung übernommen wurde (z. B. Campbell et al., 1993; vgl. Sonnentag & Frese, 2002).

In den vergangenen Jahren wurde eine Vielzahl neuer Ansätze und Konstrukte der Arbeitsleistung definiert, von denen AP lediglich einen kleinen Teilbereich ausmacht. Im Folgenden wird zunächst eine kleine Auswahl solcher Leistungskonstrukte vorgestellt (Abschnitte 3.1.1 bis 3.1.4). Darauf aufbauend erfolgen die Abgrenzung von AP zu solchen anderen Leistungskonstrukten sowie der Versuch einer Integration der verschiedenen Ansätze in eine übergeordnete Struktur der Arbeitsleistung (Abschnitt 3.1.5).

3.1.1 Campbells Komponentenmodell

Ein bekanntes und viel zitiertes Modell der Arbeitsleistung geht auf die Arbeitsgruppe um Campbell zurück. Im Rahmen des „U.S. Army Selection and Classification Project (Project A)“ entwickelten Campbell und Kollegen (Campbell, McHenry & Wise, 1990; Campbell et al., 1993) folgende tätigkeitsübergreifend geltende Struktur von acht Leistungskomponenten:

- Erfüllung tätigkeitsspezifischer Aufgaben
- Erfüllung tätigkeitsunspezifischer Aufgaben
- Schriftliches und mündliches Kommunizieren
- Zeigen von Einsatz
- Aufrechterhalten der Disziplin
- Förderung der Leistung des Teams und der Kollegen
- Führung
- Management und Administration

Die Komponenten stellen unterscheidbare, latente Kategorien von beruflichen Tätigkeiten dar. Neben drei für alle Arbeiten notwendigen Komponenten (tätigkeitsspezifische Aufgabenerfüllung, Einsatz und Disziplin) können die übrigen Komponenten in verschiedenen Jobs in unterschiedlich hoher Ausprägung oder gar nicht vorkommen. So

steht beispielsweise schriftliches und mündliches Kommunizieren für Fließbandarbeiter eher weniger im Fokus ihrer Tätigkeiten, während Führung und Management/Administration hauptsächlich für Führungspositionen relevant sind. Das Komponentenmodell bildet einen Mittelweg zwischen zwei Extrempositionen früherer Forschung. Hier wurde auf der einen Seite die Auffassung von Leistung als einem einzigen Generalfaktor vertreten, während auf der anderen Seite die Meinung vorherrschte, dass jeder Beruf so unterschiedlich ist, dass auch die Leistung zwischen verschiedenen Berufen nicht vergleichbar ist (Landy & Conte, 2004). Eine differenzierte und dennoch tätigkeitsübergreifende Struktur der Arbeitsleistung wie die von Campbell bietet dagegen den entscheidenden Vorteil, verschiedene Berufe hinsichtlich ihrer Leistungsanforderungen, aber auch verschiedene Personen hinsichtlich ihrer Leistungsbewertung miteinander vergleichbar zu machen.

3.1.2 Aufgabenleistung und Kontextleistung

Im Vergleich zu Campbells Theorie der Arbeitsleistung fassen Borman und Motowidlo (Borman & Motowidlo, 1993) den Leistungsbegriff etwas weiter, indem sie davon ausgehen, dass Arbeitsleistung mehr ist als die Erfüllung vertraglich vorgeschriebener Tätigkeiten. Sie postulieren eine Dichotomie beruflicher Leistung, bei der sich auf der einen Seite die klassische *Aufgabenleistung* (task performance, in Anlehnung an Staufenbiel und Hartz, 2000, auch als *geforderte Arbeitsleistung* bezeichnet) und auf der anderen Seite die *Kontextleistung* (contextual performance) befinden. Während Aufgabenleistung all die Tätigkeiten umfasst, die durch Aufgabenbeschreibung und Zielvereinbarungen formalisiert gefordert werden, beschreibt die Kontextleistung jenen Teilbereich, der über die Erfüllung der vorgeschriebenen Arbeitsaufgaben hinausgeht. Für einen Kfz-Meister ist das Wechseln eines Reifens oder das Anleiten eines Auszubildenden beispielsweise Teil der geforderten Arbeitsleistung, wohingegen das selbst initiierte Vorbringen von Verbesserungsvorschlägen oder das Vermitteln bei Streitigkeiten zwischen Kollegen unter den Begriff der Kontextleistung fallen. Etwas abstrakter formuliert beinhaltet Kontextleistung also solche Verhaltensweisen, die die organisationale, soziale und psychologische Umwelt positiv beeinflussen und auf diese Weise das Funktionieren des eigentlichen Produktionsprozesses unterstützen (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). In Anlehnung an Van Dyne, Cummings und McLean Parks (1995) kann Aufgabenleistung auch unter dem Begriff des *Intra-Rollenverhaltens* (in-role behavior) subsumiert werden (in die Rollenerwartung fallende, vorgeschriebene Tätigkeiten).

Kontextleistung hingegen stellt einen Teil des *Extra-Rollenverhaltens* (extra-role behavior) dar (Verhalten, welches über die bestehenden Rollenerwartungen hinausgeht).

Die Aufteilung beruflicher Leistung in Aufgaben- und Kontextleistung ist kein Widerspruch zu den acht Leistungsdimensionen in Campbells Komponentenmodell, sondern vielmehr als eine etwas gröbere Differenzierung des Leistungskonstruktes anzusehen. Bartram (2005) beispielsweise beschreibt ein hierarchisches Leistungsmodell, welches sich aus den zwei Hauptkomponenten *getting ahead* und *getting along* zusammensetzt, die dann in nachfolgenden Ebenen mit zunehmender Spezifität beschrieben werden. Die Konzepte der Aufgaben- und Kontextleistung weisen dabei gewisse Ähnlichkeiten mit den beiden Hauptkomponenten Bartrams auf, sodass auch für Aufgaben- und Kontextleistung untergeordnete Hierarchiestufen denkbar sind (vgl. Staufenberg, 2007). So lässt sich nach Borman und Motowidlo (1997) die Kontextleistung in verschiedene Subdimensionen aufteilen, die wiederum Campbells Komponentenmodell zugeordnet werden können. Eine Facette der Kontextleistung nach Borman und Motowidlo beispielsweise ist *mit besonderer Mühe die eigenen Aufgaben erledigen* und lässt sich Campbells Dimension *Einsatz* zuordnen. Eine weitere Facette, *anderen helfen und mit diesen kooperieren*, kann als Bestandteil des Campbell-Faktors *Förderung der Leistung des Teams* angesehen werden. In ähnlicher Weise umfasst auch die Aufgabenleistung verschiedene Inhalte, die sich in die Leistungskomponenten nach Campbell integrieren lassen.

3.1.3 Organizational Citizenship Behavior

Ein der Kontextleistung sehr ähnliches Konstrukt ist *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), welches auf Organ (1988) zurückgeht, der dieses wie folgt beschreibt:

“OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization” (Organ, 1988, S. 4).

OCB stellt einen Teilbereich der Kontextleistung dar (Borman & Motowidlo, 1993; Sonnentag & Frese, 2002): Im Gegensatz zur reinen Erfüllung der in Aufgabenbeschreibungen, Arbeitsverträgen etc. geforderten Verhaltensweisen umfasst OCB solche Verhaltensweisen, die freiwillig und daher häufig ohne Belohnung stattfinden. OCB trägt zur Verbesserung des sozialen und psychologischen Kontextes bei, wodurch Rahmenbedingungen für eine bessere Aufgabenleistung geschaffen werden (Organ, 1997).

Auch für das Konzept des OCB gibt es Bestrebungen, dieses in spezifischere, verhaltensnähere Subdimensionen zu unterteilen. Dabei differenziert Organ (1988) die Facetten *Hilfsbereitschaft*, *Gewissenhaftigkeit*, *Unkompliziertheit*, *Eigeninitiative* und *Rücksichtnahme*. Etwas abstrakter und international häufiger verwendet ist die Unterteilung von OCB gegenüber Individuen (OCB-I) und OCB gegenüber Organisationen (OCB-O), die auf Williams und Anderson (1991) basiert und sich anlehnt an Smith, Organ und Near (1983). Unterschieden wird hier der Gegenstandsbereich, auf den das jeweilige Verhalten gerichtet ist: OCB-I umfasst Verhalten, welches auf andere Personen, also den interpersonellen Bereich gerichtet ist (z. B. Hilfsbereitschaft), während OCB-O auf die Organisation fokussiert und damit als aufgabengerichtet beschrieben werden kann (z. B. Gewissenhaftigkeit).

3.1.4 Persönliche Initiative

Ebenso wie AP basiert das Konzept der *Persönlichen Initiative* (personal initiative, PI) auf der Überlegung, das Reagieren auf Veränderungen in der Arbeitsumwelt in den Leistungsbegriff zu integrieren. Persönliche Initiative wird dabei definiert

“[...] as a behavior syndrome that results in an individual taking an active and self-starting approach to work goals and tasks and persisting in overcoming barriers and setbacks” (Fay & Frese, 2001, S. 97).

Hierbei sind drei zentrale Elemente der Persönlichen Initiative herauszugreifen: Erstens umfasst Persönliche Initiative ausschließlich *selbst initiiertes* Verhalten, d. h. der Anstoß einer Handlung erfolgt allein durch die Initiative der ausführenden Person. Dabei gibt es keinen externen Arbeitsauftrag, oder aber zwischen einem externen Auftrag und dem durchgeführten Weg der Handlung liegt eine große psychologische Distanz. Zweitens ist das gezeigte Verhalten *proaktiv*, beinhaltet also nicht nur ein Reagieren, sondern auch ein Agieren. Das Handlungsziel wird dabei selbst gesetzt und aus eigenem Antrieb heraus verfolgt. Drittens ist Persönliche Initiative ein *persistentes* Verhalten, was bedeutet, dass Hindernisse nicht zum unmittelbaren Abbruch einer Handlung führen. Neben den drei definitorischen Merkmalen gilt, dass Persönliche Initiative – wie auch allgemeine Arbeitsleistung – einen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten muss. Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass eine Handlung zunächst auf Widerstand stößt, sich jedoch langfristig als nützlich erweist (vgl. Fay & Frese, 2000; 2001; Frese, 2001).

3.1.5 Facettenmodell der Arbeitsleistung

Neben den dargestellten gibt es noch viele weitere Ansätze, die Inhalte beruflicher Leistung beschreiben und systematisieren, auf die hier jedoch nicht weiter eingegangen werden soll. Deutlich geworden sein sollte dennoch die Vielschichtigkeit der Arbeitsleistung, sodass die Frage bleibt, wie sich AP in dieses facettenreiche Gebiet einfügt. Für eine solche Ein- und Abgrenzung soll nochmals auf die verschiedenen dargestellten Leistungskonstrukte eingegangen werden.

Wenn Veränderungen in der beruflichen Umwelt stattfinden, muss auch eine Theorie der Arbeitsleistung an solche Veränderungen angepasst und aktualisiert werden. So werden in Campbells Theorie der Arbeitsleistung zwar differenzierte und umfangreiche Facetten von Leistungsverhalten beschrieben, aktuelle Entwicklungen wie zunehmende Globalisierung und schnelle Innovationszyklen sind jedoch Beispiele für Rahmenbedingungen, die in der ursprünglichen Theorie der Arbeitsleistung nicht berücksichtigt werden. Campbell selbst schlägt vor, dass die von ihm aufgestellte Theorie um eine Facette der Leistung zu ergänzen ist, die darin besteht, sich an neue Gegebenheiten anzupassen und dadurch im Beruf zu bestehen (Campbell, 1999). AP könnte somit als neunte der oben aufgeführten Leistungskomponenten angesehen werden.

Ebenso wie die Leistungsdimensionen Campbells ist auch die Differenzierung von Aufgaben- und Kontextleistung mit gewisser Vorsicht zu betrachten. Zwar ist die konzeptionelle Unterscheidung der beiden Leistungsarten nach wie vor hilfreich, hinsichtlich ihrer praktischen Anwendung findet sich jedoch eine zunehmende Überlapung der beiden Bereiche. So ordnen Sonnentag und Frese (2002) ein Konstrukt wie Persönliche Initiative klar dem Bereich der Kontextleistung zu, mittlerweile zählt das Zeigen von Initiative in vielen Berufen jedoch eher zu einem Kernaspekt beruflicher Leistung, anstatt Teil des nicht belohnten Extra-Rollenverhaltens zu sein. In ähnlicher Weise umfasst auch AP Aspekte von Aufgaben- und Kontextleistung bzw. Intra- und Extra-Rollenverhalten: Während bestimmte Teile der AP klar vorgeschrieben sind (z. B. den Umgang mit einer neuen Software erlernen), gehen andere Aspekte über vorgeschriebene Aufgaben hinaus (z. B. neuen Kollegen hilfreich zur Seite stehen).

Betrachtet man die verschiedenen Leistungskonstrukte zusammengenommen, so fällt der unterschiedliche zeitliche Fokus zwischen den Konstrukten auf, d. h. ob ein Leistungsverhalten eher gegenwarts- oder eher zukunftsorientiert ist. So schlagen Sonnentag und Frese (Sonnentag & Frese, 2002) in einer Überblicksarbeit zum Gebiet

der Arbeitsleistung eine Zweiteilung von Kontextleistung vor: *Stabilisierende Kontextleistung* ist dabei ausgerichtet auf die Unterstützung des aktuellen Funktionierens der Organisation, während *proaktive Kontextleistung* eine Veränderung und Verbesserung aktueller Prozeduren zum Ziel hat. Nicht nur Kontextleistung sondern allgemeine Arbeitsleistung betrachtend differenzieren Griffin, Neal und Parker (2007) Arbeitsverhalten in *proficiency* (allgemeine Fertigkeiten), *adaptivity* und *proactivity*. Einer solchen Dreiteilung lassen sich auch die hier aufgeführten Leistungskonstrukte zuordnen: Während geforderte Arbeitsleistung der (stabilisierenden) Fertigungsdimension zugehört, ist Persönliche Initiative Bestandteil der proaktiven und AP Teil der adaptiven Dimension. Eine ähnliche Trennung wie die von proaktiver und adaptiver Leistung wird auch beim Begriff der *Innovation* vorgenommen, wo *Push-* bzw. *potenzialorientierte Innovationen* abgegrenzt werden von *Pull-* bzw. *bedarfsorientierten Innovationen* (vgl. Guldin, 2006; Staudt, Kreka & Krause, 1996). Erstere zielen ohne klar definierten Auftrag auf die Verbesserung aktueller Prozesse und Produkte ab, während bei letzteren die Reaktion auf einen vorliegenden Auslöser im Mittelpunkt steht. Diese Unterscheidung zwischen selbst startenden Push-Innovationen und reaktiven Pull-Innovationen kann als wichtigstes Unterscheidungsmerkmal zwischen Persönlicher Initiative und AP angesehen werden.

Wie lässt sich nun die Vielzahl an Begriffen und Entwicklungen im Bereich der Leistungsforschung in einem gemeinsamen Rahmen abbilden? Eine übergeordnete Struktur wäre hilfreich, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Konstrukten besser greifbar zu machen und so eine Verbindung von Forschungsgebieten zu erreichen, die bislang relativ unverbunden nebeneinander stehen. Abbildung 1 zeigt ein Facettenmodell der Arbeitsleistung, welches ein solcher Gesamtrahmen sein könnte.

In der Breite des Quaders ist das *Rollenverhalten* mit der Aufteilung in *Intra-Rollenverhalten* und *Extra-Rollenverhalten* veranschaulicht. Ersteres steht für die Tätigkeiten, die formal Bestandteil des Jobs sind (z. B. muss eine Sekretärin Protokolle schreiben), während letzteres all das umfasst, was nützlich im Sinne des Unternehmens ist, vom jeweiligen Mitarbeiter jedoch freiwillig erbracht und nicht gefordert wird (z. B. Kollegen bei hohem Arbeitsaufkommen aushelfen). Die Höhe des Quaders bildet den *inhaltlichen Fokus* ab, mit der Unterteilung von *aufgabenorientiert-organisationalem*

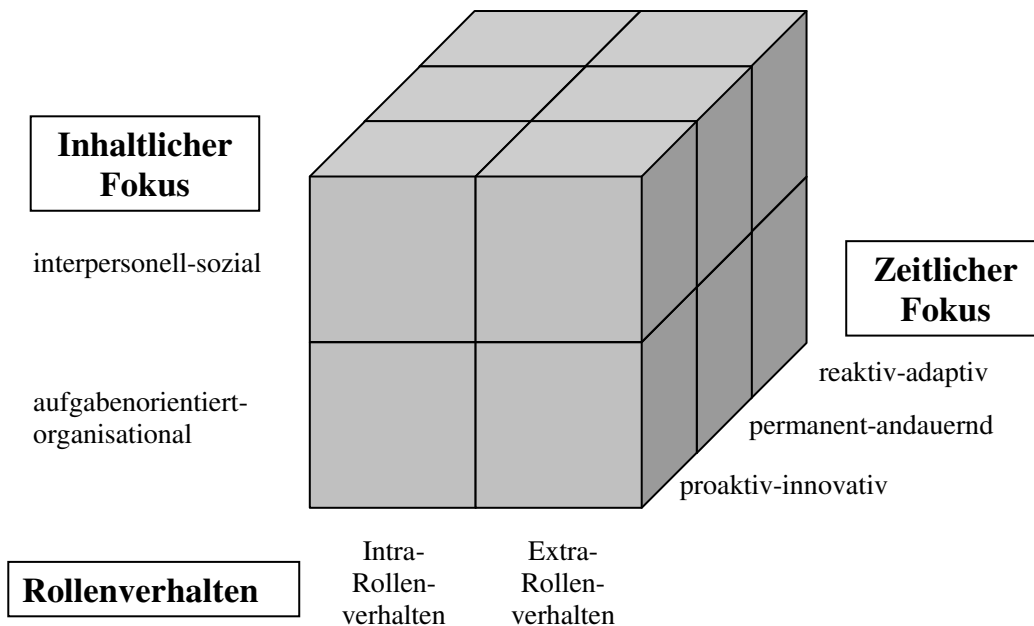


Abbildung 1: Facettenmodell der Arbeitsleistung

und *interpersonell-sozialem* Verhalten. Es geht hier also darum, auf wen bzw. was das Leistungsverhalten einwirkt. Die erfolgreiche Bedienung einer Maschine ist beispielsweise der aufgabenorientierten Leistung zuzuordnen, während die Interaktion mit Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern den sozialen Fokus repräsentiert. Die Tiefe schließlich stellt den *zeitlichen Fokus* dar. Hier wird *proaktiv-innovative* Leistung abgegrenzt von *permanent-andauernder* Leistung sowie von *reaktiv-adaptiver* Leistung. Die Komponente permanent-andauernde Leistung steht für Routineaufgaben im Arbeitsalltag (z. B. Reifen wechseln bei einem Automechaniker). Dagegen umfassen proaktiv-innovative Verhaltensweisen das selbst initiierte Vorantreiben von Innovationen (z. B. Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsabläufe einreichen) und reaktiv-adaptive Verhaltensweisen das Reagieren auf bereits stattgefundene Veränderungen (z. B. sich in eine neue Software einarbeiten). Somit ist beispielsweise geforderte Arbeitsleistung in der zweiten Schicht, links unten (permanent-andauernd, Intra-Rollenverhalten, aufgabenorientiert-organisational) und gegebenenfalls – sofern soziale Interaktion ein zentraler Bestandteil der Arbeitsaufgaben ist – links oben lokalisiert; Persönliche Initiative ist Bestandteil der ersten Schicht (bislang ohne weitere Differenzierung); und AP ist der dritten Schicht zuzuordnen (soziale AP oben, aufgabenorientierte AP unten, bislang ohne weitere Differenzierung des Rollenverhaltens). Dieses Facettenmodell soll als Ori-

entierungsrahmen dienen und bei der Abgrenzung verschiedener Leistungskonstrukte helfen, wobei jedoch explizit erwähnt sei, dass es nicht Ziel dieser Dissertation ist, empirische Belege für das Modell zu liefern.

3.2 Abgrenzung von weiteren Forschungsbereichen

Die Fähigkeit, flexibel zu sein, sich an neue Situationen anzupassen oder ineffektive Verhaltensweisen zugunsten besserer Strategien aufzugeben, wird neben der AP auch in anderen psychologischen Bereichen thematisiert. Das Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie stellt dabei nur einen von vielen möglichen Anwendungskontexten dar. So werden ähnliche Phänomene auch vor einem sozialpsychologischen, klinischen oder pädagogischen Hintergrund betrachtet, wobei eine Übertragbarkeit von Forschungsergebnissen auf die AP durchaus plausibel erscheint. Da Ansätze aus anderen Anwendungsbereichen jedoch zumeist nicht klar mit dem Begriff Leistung umschrieben werden, sind Ähnlichkeiten zwischen Konstrukten häufig nicht unmittelbar ersichtlich, sondern fallen teilweise erst bei genauerem Hinsehen auf. In den folgenden Abschnitten erfolgt eine Beschreibung und Abgrenzung solcher Konstrukte, die der AP ähnlich sind. Die Übertragung einiger angrenzender Forschungsergebnisse auf die AP erfolgt dann im Kapitel 4 zu Antezedenzen adaptiven Verhaltens.

3.2.1 Routinen / Brechen mit Routinen

Eine *Routine* beschreibt ein

„[...] functionally similar pattern of behavior in a given stimulus situation without explicitly selecting it over alternative ways of behaving“ (Gersick & Hackman, 1990, S. 69).

Zu den Kernmerkmalen routinisierten Verhaltens gehören laut Weiss und Ilgen (1985) das wiederholte Ausführen des Verhaltens, das Ausbleiben eines expliziten Überlegungsprozesses bei der Entscheidung zur Handlung, eine Reduktion umweltbezogener Aufmerksamkeit sowie eine verringerte Antwortlatenz. Routinen bei der Arbeit verhelfen insbesondere zu einer Ersparnis von Zeit und Energie und bedeuten ein großes Maß an Unsicherheitsreduktion, was Klarheit bzgl. der Durchführung von Arbeitsaufgaben, der Aufgabenverteilung oder der Teamkonstellation verschafft (Gersick & Hackman, 1990). Solche Vorteile betreffen nicht nur einfache, ausführende Jobs. Vielmehr bestehen auch komplexe Jobs zu Teilen aus Routine-Arbeiten, die wenig Denken

erfordern, wie z. B. Mails lesen und beantworten (Ohly, 2005). Ein großer Nachteil routinisierten Verhaltens ist jedoch die Schwierigkeit, eine Routine zu durchbrechen, sei es, weil die Situation eine andere Reaktion erfordert oder weil selbst initiiert eine Innovation herbeigeführt werden soll. Mit einer Routine zu brechen bedeutet, sich vom automatischen Ausführen abzulösen und zu einem bewussten Überlegungsprozess überzugehen. Der Prozess des Verlernens eines alten und Erlernens eines neuen Verhaltens wird dabei im Allgemeinen als schwieriger und langwieriger angesehen als das anfängliche Erlernen neuer Verhaltensweisen (Shiffrin & Schneider, 1977).

Verschiedene Forschungsarbeiten beschäftigen sich damit, welche Faktoren einen Einfluss darauf ausüben, wie einfach mit Routinen gebrochen werden kann. Beispielsweise belegen Daten, dass das Brechen von Routinen erschwert wird, wenn diese besonders stark sind (Betsch, Haberstroh, Glöckner, Haar & Fiedler, 2001; Haberstroh, Betsch, Glöckner, Haar & Stiller, 2005) oder wenn Zeitdruck herrscht (Betsch, Fiedler & Brinkmann, 1998; Betsch, Brinkmann, Fiedler & Breining, 1999). Zudem verleitet schlechte Stimmung zu rigider Informationssuche, was die Anpassung an neue Situationen erschwert (Haberstroh et al., 2005). Auf der anderen Seite führen, wie bereits von Weiss und Ilgen (1985) postuliert, neuartige, fremde Situationen und negatives Leistungsfeedback dazu, dass routinisiertes Verhalten eher überdacht und verändert wird (Betsch et al., 1998; Betsch et al., 2001; Betsch, 2005; Haberstroh et al., 2005).

Die hauptsächliche Gemeinsamkeit zwischen dem Routinebrechen und der AP liegt in der konzeptionellen Überlegung, dass vormals effektive und zu einem gewissen Ausmaß routinisierte Verhaltensweisen durchbrochen werden, um zu einer effektiveren Aufgabenlösung zu kommen. Insbesondere die experimentellen Vorgehensweisen der beiden Forschungsbereiche haben große Ähnlichkeiten: Jeweils wird zunächst ein Verhalten erlernt bzw. etabliert, welches dann an späterer Stelle, zumeist aufgrund von extern herbeigeführten Veränderungen, durchbrochen und umgelernt werden muss.

Dennoch gibt es auch einige Unterschiede zwischen den Forschungsansätzen: Während eine veränderte Arbeitssituation eine notwendige Voraussetzung für AP ist, kann Routinebrechen auch ohne einen äußeren Anlass, also proaktiv und selbst startend erfolgen (vgl. Ohly, 2005). Selbst startende Verhaltensweisen werden hier jedoch, wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt, explizit von AP abgegrenzt. Ein weiterer Unterschied liegt in den vordergründigen Fragestellungen der beiden Bereiche, welche sich durch den übergeordneten Forschungskontext begründen. So beschäftigt sich die Routi-

neforschung schwerpunktmäßig mit intraindividuell ablaufenden Prozessen, wobei von einer starken Vergleichbarkeit der Prozesse zwischen Personen ausgegangen wird (allgemein- bzw. sozialpsychologische Sichtweise). Die arbeits- und organisationspsychologische Forschung zur AP hingegen stellt – neben situativen Determinanten – die Frage in den Vordergrund, welche interindividuellen Unterschiede dazu beitragen, dass AP in besserem oder schlechterem Maße gezeigt wird (differentialpsychologische Sichtweise). Weiterhin legt AP-Forschung höheren Wert auf den Anwendungskontext, was durch einen stärkeren Praxisbezug experimenteller Szenarien und darüber hinaus durch die im Feld stattfindende Fragebogenforschung ersichtlich wird, welche nicht Bestandteil der Routineforschung ist. Trotz gewisser Unterschiede liefert Routineforschung dennoch an vielen Stellen bereichernde Informationen, die von AP-Forschern keinesfalls übergangen werden sollten.

3.2.2 *Kreativität*

Das Konzept der *Kreativität* differenziert zwischen kreativen Personeneigenschaften, kreativen Prozessen und kreativen Ergebnissen (Oldham & Cummings, 1996). Eine von vielen Forschern verwendete Kreativitätsdefinition lehnt sich dabei an die Auffassung von Amabile (1983) an, nach der Kreativität im Sinne kreativer Ergebnisse zu verstehen ist. Hiernach beschreibt kreative Leistung die Generierung von Ideen, Produkten und Prozeduren, die (1) neuartig und original sowie (2) potenziell relevant oder nützlich (bei organisationaler Kreativität: nützlich für das Unternehmen) sind (Amabile, 1996).

Die Entstehung von Kreativität wird nach Woodman, Sawyer und Griffin (1993) beeinflusst durch ein Zusammenspiel von Personen- und Situationsvariablen. Während die Personen die notwendigen Eigenschaften, d. h. Persönlichkeitsstile, Fähigkeiten, Erfahrungen etc. mitbringen, schafft die (Arbeits-)Situation den Rahmen, der Kreativität fördert bzw. hemmt. Zu kreativitätsfördernden Bedingungen auf Seiten des Individuums zählen dabei z. B. breite Interessen, eine hohe Ambiguitätstoleranz und ein hohes Selbstvertrauen (Barron & Harrington, 1981; Martindale, 1989) oder auch eine gute Stimmung (Davis, 2009). Seitens der Arbeitssituation fördern Komplexität, Unterstützung (Madjar & Oldham, 2002; Oldham & Cummings, 1996), informationale anstelle von kontrollierender Begutachtung (Shalley & Perry-Smith, 2001; Shalley & Oldham, 1997) oder Autonomie (Zhou, 1998) die Kreativität von Individuen.

Kreativität gliedert sich in den Kontext neuer Leistungskonzepte ein, da kreative, neuartige Handlungen als Teil der beruflichen Leistung immer wichtiger werden. Um erfolgreich mit einer schnell veränderlichen Arbeitsumwelt zurechtzukommen, müssen zunächst einmal kreative Ansätze und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden (z. B. Amabile, 1996; Zhou, 1998). Insofern gibt es einige Überschneidungspunkte zwischen Kreativität und AP, was beispielsweise auch durch die AP-Facette *Kreatives Problemlösen* ersichtlich wird (Pulakos et al., 2000). Zudem stellt Kreativität ebenso wie AP ein funktionales Verhalten dar, wobei zumindest im Falle von organisationaler Kreativität *funktional* im Sinne der Unternehmensziele definiert ist. Gleichzeitig gibt es jedoch auch einige Unterscheidungsmerkmale der beiden Konstrukte.

Zunächst einmal beschreibt AP klar ein Verhalten, während Kreativität durch die Fokussierung von Personeneigenschaften, Prozessen und Ergebnissen wesentlich weiter gefasst ist. Darüber hinaus ist das wohl wichtigste Unterscheidungsmerkmal zwischen Kreativität und AP die proaktive vs. reaktive Ausrichtung: Mit AP wird auf eine veränderte Arbeitssituation reagiert, während kreative Verhaltensweisen in der Regel ohne externen Auslöser gezeigt werden. Somit stellt Kreativität eher eine Quelle von Veränderungen dar, als eine Methode mit Veränderungen umzugehen. Welchen Einfluss Veränderungen auf Kreativität ausüben, haben Amabile und Conti (1999) während des Umstrukturierungs- und Personalabbau-Prozesses eines Unternehmens untersucht. Sie kamen zu dem Schluss, dass bedrohlich wirkende Veränderungen eher zu abnehmender Kreativität führten. Während sich die kreativitätsfördernden Bedingungen verringerten (Ermunterung durch Vorgesetzte, Unterstützung durch die Arbeitsgruppe, herausfordernde Arbeit), steigerte sich die Menge an Kreativitätshindernissen (organisationale Behinderungen, hohe Arbeitsbelastung). Die unsichere Arbeitssituation, die im Prozess des Wandels erlebt wurde, behinderte die Kreativität der Mitarbeiter. Als weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die geforderte Neuartigkeit und Originalität kreativen Verhaltens zu erwähnen, welche für adaptive Verhaltensweisen nicht verlangt wird. AP als Reaktion auf veränderte Arbeitssituationen impliziert ein infrage Stellen bisherigen Verhaltens, was zumeist – aber nicht immer – zu einer Änderung bisherigen Verhaltens führt, wobei jedoch auch von einem solchen veränderten Verhalten keine Neuartigkeit gefordert wird.

3.2.3 *Flexibilität in der Arbeits- und Organisationspsychologie*

Flexibilität (lat. *flectere* = biegen, beugen) beschreibt die Fähigkeit, sich an veränderte Anforderungen oder Gegebenheiten der Umwelt anpassen zu können. Vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung und steigenden Wettbewerbs gibt es mittlerweile kaum noch Unternehmen, für die Flexibilisierung nicht zu einem Schlagwort strategischer Unternehmensausrichtung geworden ist. Dabei ist die Forschung zum Thema Flexibilität sehr heterogen und umfasst vielfältige Ansätze, angefangen von der globalen, volkswirtschaftlichen Ebene über die organisationale Ebene bis hin zur Frage nach der individuellen Flexibilität einzelner Mitarbeiter (Grote & Kauffeld, 2000a).

Grote und Kauffeld favorisieren den auf individueller Ebene greifenden Ansatz der bereichsspezifischen Flexibilität, bei dem sie inhaltliche, zeitliche, räumliche und finanzielle Flexibilität von Mitarbeitern differenzieren (Grote & Kauffeld, 2000b). Basierend auf diesen Flexibilitätsdimensionen werden vier Gruppen von Mitarbeitern unterschieden: die Flexiblen, die Unflexiblen, die inhaltlich Flexiblen sowie die räumlich Flexiblen. Als Korrelate individueller Flexibilität gelten eine hohe formale Schulausbildung, ein positives Selbstkonzept beruflicher Kompetenzen, hohe Belastbarkeit, Unabhängigkeit und geringe Normgebundenheit.

Von organisationaler Ebene betrachtet wird Flexibilität definiert als die Fähigkeit einer Firma, auf die verschiedenartigen Anforderungen der dynamischen, konkurrierenden Umwelt reagieren zu können (Sanchez, 1995). Eine solche Flexibilität manifestiert sich laut Wright und Snell (1998) in den drei Bereichen (1) Mitarbeiterfähigkeiten, (2) Mitarbeiterverhalten sowie (3) Personalmanagement-Praktiken. Flexibilität in Hinsicht auf die Mitarbeiterfähigkeiten bedeutet, dass Mitarbeiter entweder so breite Fähigkeiten haben, dass sie diese auch unter veränderten Anforderungen einsetzen können oder aber, dass hoch spezialisierte Mitarbeiter flexibel den für sie passenden Aufgaben und Bereichen zugeordnet werden können. Flexibilität im Mitarbeiterverhalten lehnt sich stärker an das Konzept der AP an und beschreibt Personen, die ihr Verhalten flexibel an veränderte Bedingungen und Herausforderungen anpassen können. Flexibilität von Personalmanagement-Praktiken schließlich beschreibt die Übertragbarkeit, aber auch die schnelle und spezifische Einsetzbarkeit von bestimmten Managementstrategien im Bereich von Auswahl, Training, Leistungsbeurteilung etc. Empirisch konnten Bhattacharya, Gibson und Doty (2005) zeigen, dass sich eine hohe organisationale Flexibilität positiv auf die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens auswirken

kann. Etwas verhaltensnäher haben Beltrán-Martín und Kollegen die *Human Resource Flexibility* untersucht, wobei sie zwischen funktionaler Flexibilität (die Fähigkeit zum Wechsel zwischen Jobs, Aufgaben etc.), Fähigkeitsflexibilität (z. B. Lernfähigkeit) und Verhaltensflexibilität (auf Probleme und Veränderungen reagieren) unterscheiden (Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena & Bou-Llugar, 2008). *Human Resource Flexibility* resultiert dabei als mediierende Variable zwischen Personalmanagement-Strategien des Unternehmens und Unternehmenserfolg. Von den verschiedenen Arten der Flexibilität kommt die Verhaltensflexibilität dem Konzept der AP am nächsten.

Ein Vergleich von Flexibilitäts- und AP-Forschung zeigt jedoch wichtige Unterschiede zwischen den Bereichen: Keine der berichteten Studien untersucht die individuellen Fähigkeiten oder Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter. Anstatt dessen wird, wenn überhaupt, lediglich das Aggregat aus dem Verhalten aller Mitarbeiter betrachtet, sodass keine Rückschlüsse auf intra- oder interindividuelle Einflussfaktoren möglich sind. Anstelle von Antezedenzen flexiblen Verhaltens fokussiert die Flexibilitätsforschung eher auf die Konsequenzen für die Organisation. Betrachtet man die Auffassung von Grote und Kauffeld, so gehören die drei Facetten Mobilität, zeitliche und vergütungsbezogene Flexibilität nicht zur hier vertretenden Auffassung von AP. Eine gewisse Überschneidung findet sich lediglich für die inhaltliche Flexibilität. Der Ansatz, der dem Konzept der AP am nächsten kommt, ist der am stärksten am Verhalten ausgerichtete Ansatz von Beltrán-Martín und Kollegen, welcher jedoch nicht explizit zwischen innovativen und reaktiven Verhaltensweisen trennt. Anstatt dessen werden hier proaktive und reaktive Leistungsbestandteile vermischt, was nicht dem Konzept der AP entspricht. Abschließend lässt sich somit festhalten, dass Flexibilitätsforschung die grobe Einordnung flexibler Strategien und Verhaltensweisen in den Gesamtkontext personalstrategischer Bemühungen vornimmt, während Forschung zur AP eher auf einen Bestandteil flexiblen Verhaltens ausgerichtet ist und damit ggf. als Teilbereich der oben beschriebenen Verhaltensflexibilität angesehen werden kann.

3.2.4 Rigidität – Flexibilität in der allgemeinen und differentiellen Psychologie

Neben der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung spielt Flexibilität auch in den Gebieten der allgemeinen und differenziellen Psychologie eine wichtige Rolle. Häufig wird hier die Bezeichnung Flexibilität durch den gegenteiligen Begriff der *Rigidität* ergänzt. Wie oben bereits beschrieben bezeichnet Flexibilität die Fähigkeit, seine Reaktionen an veränderte Aufgaben oder situationale Bedingungen anzupassen.

Dabei werden Flexibilität bzw. Rigidität in einigen Arbeiten als allgemeine Personeneigenschaft verstanden, während andere Autoren bestimmte Einzelaspekte wie die motorische, affektive oder kognitive Rigidität in den Vordergrund stellen (vgl. Luchins & Luchins, 1959). Einen prägnanten Überblick über die unterschiedlichen Blickwinkel auf den Bereich der Flexibilität/Rigidität liefert Schmuck (1996).

Aus allgemeinspsychologischer Sicht ist einer der Ursprünge für die Beschäftigung mit dem Thema Rigidität/Flexibilität in der Forschung zum *Einstellungseffekt* zu sehen. Hierbei wird in experimentellen Aufgaben zunächst eine bestimmte Lösungsstrategie (*mental set*) induziert, welche dann zugunsten effizienterer Lösungswege revidiert werden muss. Mithilfe ihrer klassischen *Wasserumfüllaufgaben* haben Luchins und Luchins (1959) rigides Verhalten als Konsequenz des Einstellungseffektes untersucht und verschiedene Faktoren nachgewiesen, die diesen Effekt beeinflussen. So führt langes Einüben vorherigen Verhaltens zu stärkerer Rigidität, während angenehme soziale Atmosphäre, das Hinweisen auf alternative Lösungswege oder entspannte Stimmung flexibilitätsfördernd wirken. Weitere klassische Aufgaben aus der kognitiven Psychologie wie der *Turm von Hanoi* oder das *Missionaren und Kannibalen Problem* beleuchten Denkprozesse, die erfolgreichem Problemlösen zugrunde liegen. Ein wichtiger Teil solcher Problemlösestrategien besteht dabei in der Umstellung von alten auf neue, effektivere Strategien und somit in der Flexibilität. Bei dieser allgemeinspsychologischen Betrachtungsweise spielt Varianz innerhalb von experimentellen Bedingungen, d. h. interindividuelle Unterschiede, keine Rolle.

Aus differentialpsychologischer Perspektive kommt es hingegen gerade darauf an festzustellen, ob und wenn ja, welche interindividuellen Unterschiede Flexibilität zugrunde liegen. Als eine Methode zur Erfassung dienen Fragebogenmaße, wozu beispielsweise die *Skala zur behavioralen Rigidität* von Krampen (1977), die *Rigiditätskala* von Oesterreich (1974) oder Kirtons (1976) *Adaptation-Innovation-Skala* zählen. Skalen wie die *F-Skala* von Adorno (Adorno, Frenkel-Brunswick, Levinson & Sanford, 1950) oder die *Autoritarismusskala* von von Freyholdt (1971) zählen als Vorläufer solcher Skalen. Der entscheidende Kritikpunkte an solchen Skalen sind jedoch die Unschärfe und Heterogenität zugrunde liegender Annahmen (Schmuck, 1996): Handelt es sich um Verhalten oder lediglich um Einstellungen? Welcher inhaltliche Bereich wird beschrieben, z. B. Beruf, Freizeit oder politische Einstellungen? Handelt es sich um

herausgeforderte oder spontane Verhaltensänderungen? Muss die flexible Reaktion produktiv sein, oder sind auch kontraproduktive Reaktionen eingeschlossen?

Ein zweites Standbein differentialpsychologischer Forschungsansätze sind experimentelle Verhaltensbeobachtungen. Darunter fällt beispielsweise der *Wisconsin-Card-Sorting-Test* (Heaton, 1981), der der Erfassung kognitiver Flexibilität insbesondere zur Diagnostik neurologischer Störungen dient. Daneben gibt es viele Tests, die als Erweiterung klassischer Intelligenzmodelle divergentes Denken erfassen, welches als flexibilitätsfördernd gilt. Beispiel für Aufgaben aus diesem Bereich sind die *Alternative Uses Tasks* oder die *Streichholzprobleme* von Guilford und Hoepfner (1976), die der Erfassung von spontaner und adaptiver Flexibilität dienen.

Bereits auf den ersten Blick sollte aufgefallen sein, dass es wichtige Ähnlichkeiten zwischen kognitiver Rigidität/Flexibilität und der AP gibt: Jeweils geht es darum, früheres Verhalten zugunsten adäquateren Verhaltens aufzugeben, neue Lösungsstrategien zu entwickeln und auf veränderte Gegebenheiten adäquat zu reagieren. Worin aber bestehen Unterschiede zwischen Rigidität/Flexibilität und AP? Zunächst kann Flexibilität aus allgemein- oder differentialpsychologischer Sicht sowohl ein Persönlichkeitsmerkmal als auch eine kognitive, affektive oder motorische Reaktion darstellen. Unter AP wird in dieser Arbeit jedoch lediglich ein (sichtbares) Verhalten verstanden. Weiter differenziert Schmuck (1996) in seiner Übersichtsdarstellung zwischen *spontaner vs. herausgeforderter Verhaltensoptimierung*, was bedeutet, dass Flexibilität nicht klar an einen Auslöser bzw. eine Veränderung gebunden ist, sondern auch selbst initiiert erfolgen kann. Dies gilt hingegen nicht für AP. Darüber hinaus ist AP eindeutig als ein funktionales Verhalten definiert, was für den Bereich der Flexibilität nicht eindeutig gilt, wie Schmuck (1996) darstellt. Schließlich ist der Kontext flexiblen Verhaltens vollkommen ungeklärt, während AP ein Teilbereich der Arbeitsleistung und somit des beruflichen Kontextes ist. Es wird also deutlich, dass Unterschiede in erster Linie in der Breite der jeweiligen Konstruktbeschreibungen liegen, während es daneben viele Überlappungspunkte gibt, insbesondere hinsichtlich konkreter experimenteller Szenarien. Somit scheint eine Übertragung bestimmter Ergebnisse der Flexibilitäts-/Rigiditätsforschung auf den Bereich der AP hilfreich, ebenso wie eine Orientierung an Erfahrungen der Flexibilitäts-/Rigiditätsforschung mit experimentellen Szenarien. Wie beschrieben betrachten allgemeinspsychologische Ansätze in erster Linie den Prozess und darauf einwirkende situationale Faktoren, während differentialpsychologische Bestrebungen interindivi-

duelle Unterschiede in den Vordergrund stellen. Da bei der AP-Forschung beide Bereiche interessieren, können also beide Forschungsstränge als Beiträge zur AP-Forschung angesehen werden.

3.2.5 *Eskalierendes Commitment*

Um hochgesteckte und schwierige Ziele zu erreichen, ist ein hohes Maß an Durchhaltevermögen und Commitment notwendig. Die Fähigkeit, in Durststrecken nicht aufzugeben, wird von Menschen das ganze Leben hinweg gefordert, angefangen vom Laufen Lernen über das Lernen für Klausuren, das Verfolgen beruflicher Ziele bis hin zu privaten Dingen, wie schwierige Beziehungsphasen zu meistern etc. Wenn sich ein Ziel jedoch als unerreichbar herausstellt, so ist es sinnvoller, davon abzulassen und auf andere Ziele oder Strategien umzuschwenken, anstatt weiterhin in das nicht erreichbare Ziel zu investieren. *Eskalierendes Commitment* (escalation of commitment) beschreibt die Handlungstendenz, bei der eine zuvor getroffene Entscheidung trotz negativer Evidenz nicht revidiert wird, sondern anstatt dessen Investitionen in zuvor getroffene Entscheidungen beibehalten oder sogar noch erhöht werden (Staw, 1976).

Warum und in welchen Situationen kommt es zu Eskalierendem Commitment und welche Prozesse liegen diesem Effekt zugrunde? Diskutiert wird beispielsweise der *sunk costs*-Effekt, bei dem eine Entscheidung beibehalten wird, um bisherige Investitionen zu rechtfertigen (Arkes & Blumer, 1985). Auf der anderen Seite liegt dem *importance of completion*-Effekt die Argumentation zugrunde, dass die Handlung beibehalten wird, da das Ziel in erreichbarer Nähe scheint und aus diesem Grunde weiter verfolgt werden soll (Conlon & Garland, 1993; Garland & Conlon, 1998). Eine Studie von Moon (2001), die die beiden Erklärungsansätze konkurrierend testet, spricht für eine Interaktion aus beiden Effekten: Besonders dann, wenn die Zielerreichung nahe scheint, werden bislang investierte Kosten berücksichtigt, um die Beibehaltung eines Verhalten zu rechtfertigen. In einer anderen experimentellen Untersuchung zeigen Wong und Kollegen (Wong, Kwong & Ng, 2008), dass die Fähigkeit zum rationalen Denken ein Eskalierendes Commitment – entgegen der Intuition – sogar fördert, da durchdachte Entscheidungen, die auf rationalem Denken beruhen, als wenig anfechtbar gelten, vor gegenteiliger Evidenz verteidigt werden können und daher besonders selten revidiert werden.

Es ist anzunehmen, dass in veränderten Arbeitssituationen ähnliche Gründe wie beim Eskalierenden Commitment dafür verantwortlich sind, dass am alten Verhalten

festgehalten wird, ohne Alternativen zu überdenken, also keine AP gezeigt wird. AP ist also im Prinzip ein dem Eskalierenden Commitment konträres Konstrukt, da es bei AP gerade darum geht festzustellen, dass ein bisheriges Verhalten nicht mehr erfolgreich ist, um dann auf ein effektiveres Verhalten umzustellen. Während sich AP jedoch auf konkrete Verhaltensweisen beschränkt, umfasst Eskalierendes Commitment darüber hinaus auch Einstellungen, Ziele etc. Weiterhin ist beim Eskalierenden Commitment keine explizite situationale Veränderung notwendig; es gibt also zumeist keinen klar definierten Punkt, ab dem Eskalierendes Commitment als negativ zu werten ist, sondern es handelt sich meist um einen schleichenden Prozess, häufig ohne externen Auslöser. Der Fokus der Commitment-Forschung liegt dabei auf der Frage, warum in das alte Verhalten noch mehr investiert wird als zuvor, anstatt der Frage nachzugehen, ob ein altes Verhalten (bei gleich bleibender Anstrengung) lediglich weiter verfolgt wird oder nicht.

3.2.6 *Coping*

Unter dem Begriff *Coping* fasst man Strategien und Verhaltensweisen zusammen, die der Auseinandersetzung mit Stressoren und belastenden Situationen dienen. Genauer wird Coping beschrieben als

„[...] cognitive and behavioral efforts to master, reduce, or tolerate the internal and/or external demands that are created by the stressful transaction” (Folkman, 1984, S. 843).

Copingstrategien lassen sich differenzieren in die Handlungsrichtungen *Annäherung an ein Problem* vs. *Vermeidung des Problems*, die sich weiterhin in *problemorientiertes Coping* (Bewältigung des auslösenden Problems) und *emotionsorientiertes Coping* (Regulation von Emotionen und Stress) aufsplitten. Die Umsetzung von Coping kann *behavioral* und/oder *kognitiv* erfolgen. Welche Art des Copings zu Erfolg führt, hängt von der gegebenen Situation sowie den Eigenschaften der beteiligten Person ab. So konnte gezeigt werden, dass in Erfolg versprechenden Situationen häufiger aufgabenorientiertes Coping angewendet wird, während in unkontrollierbaren, wenig Erfolg versprechenden Situationen emotionsorientiertes Coping zum Einsatz kommt (Folkman & Lazarus, 1980). In den meisten Fällen liegt jedoch eine Mischung von aufgaben- und emotionsorientiertem Coping vor: Zunächst müssen Emotionen stabil sein, bevor dann Handlungen initiiert werden können (Anshel, 2000). Der Prozess des Copings setzt sich aus mehreren Schritten zusammen: An erste Stelle tritt der Reiz, den es wahrzunehmen

gilt (1). Nach erfolgter Wahrnehmung bewertet die betroffene Person im so genannten *primary appraisal* (2) den Reiz in seinen Auswirkungen (mögliche Resultate: bedrohlich, vernachlässigenswert etc.). Im *secondary appraisal* (3) entscheidet die Person dann, ob und wenn ja, welche Möglichkeiten sie hat, dem Reiz zu begegnen. Abhängig vom Ergebnis der ersten drei Schritte erfolgt schließlich die Auswahl einer Copingstrategie (4), die zum Erfolg führen kann oder auch nicht.

Das Gebiet des Copings ist ein Querschnittsthema verschiedener psychologischer Anwendungsgebiete. So wird Coping im klinischen Bereich für die Erklärung der Krankheitsentstehung und -vermeidung hinzugezogen. Im arbeits- und organisationspsychologischen Kontext beschreibt Coping Strategien, die helfen, Belastungen am Arbeitsplatz zu bewältigen. Vor allem aus den Bereichen der Pflege oder der Polizei existieren umfangreiche Forschungsarbeiten, die Coping in Zusammenhang mit Belastungen und dadurch bedingten Erkrankungen wie z. B. Burnout untersuchen (z. B. Anshel, 2000; M. C. Jones & Johnston, 2000; Sarason, Johnson, Berberich & Siegel, 1979).

Auch betriebliche Veränderungsprozesse werden häufig als Stressoren empfunden (Ashford, 1988; Schabracq & Cooper, 2000). Dabei führen problemorientierte Copingstrategien zu einem erfolgreicherem Umgang mit Veränderungssituationen als emotionsorientierte Strategien, die zumeist von wenig zuversichtlichen Personen bevorzugt werden (Callan & Dickson, 1993). Judge, Thoresen, Pucik und Welbourne (1999) stellten in einer Untersuchung zur Wirkung von Copingstrategien in Veränderungssituationen fest, dass Coping mit Veränderungen (erfasst mit einer globalen Coping-Skala) sowohl extrinsische (z. B. Bezahlung) als auch intrinsische (z. B. Arbeitszufriedenheit) Leistungsergebnisse in Veränderungssituationen förderte. Zudem vermittelte Coping teilweise die Wirkung von dispositionalen Faktoren (positives Selbstkonzept und Risikotoleranz) auf Leistungsergebnisse. Weiterhin konnte beispielsweise White (2004) einen positiven Einfluss von aufgaben- und emotionsorientierten Copingstrategien auf Kontextleistung in einer sich ändernden Arbeitsumwelt nachweisen. Krajewski (2005) zeigte, dass seine neu entwickelte *approach-coping efficacy scale* positiv mit Adaptivitäts-Leistungsmaßen zusammenhing. Aspinwall und Taylor (1992) schließlich fanden, dass Optimismus, Kontrolle und Selbstwert zur Nicht-Verwendung vermeidender Copingstrategien, zum Gebrauch aktiven Copings und zum Suchen sozialer Unterstützung beitragen, was wiederum die Eingewöhnung in ein neues College förderte.

Es wird deutlich, dass Coping und AP verschiedene Überschneidungspunkte aufweisen. Dennoch gibt es einige wichtige Unterscheidungsmerkmale der beiden Bereiche: Während sich AP ausschließlich auf Verhalten bezieht, kann Coping sowohl behavioral als auch rein kognitiv ablaufen. Des Weiteren ist AP an eine konkrete Veränderung gebunden; Coping hingegen bezieht sich auf eine Vielzahl von Stressoren, von denen Veränderungen lediglich eine bestimmte Art von Stressor darstellen. Während bei der AP die Funktionalität des gezeigten Verhaltens im Vordergrund steht, ist der Bereich des Copings als wertneutral anzusehen: Auch solche Strategien werden als Coping bezeichnet, die letztendlich nicht produktiv und zielführend für die Organisation sind (z. B. vom Arbeitsplatz fernbleiben, um Stress zu vermeiden). Was den Forschungskontext betrifft, so geht Coping weit über den arbeits- und organisationspsychologischen Bereich hinaus und spielt beispielsweise auch in der klinischen Psychologie eine große Rolle.

Nichtsdestotrotz haben Coping und AP einige Überschneidungspunkte, die jedoch eher darin gesehen werden sollten, dass Coping bestimmte Prozesse beschreibt, die zur Entstehung adaptiven Verhaltens führen. Ployhart und Bliese (2006) beschreiben beispielsweise, dass der Trait Anpassungsfähigkeit über bestimmte Copingstrategien vermittelt zur Entstehung von Leistung führen kann. Gerade wenn es um die Mikroebene geht, d. h. die Frage, wie die Wahrnehmung einer veränderten Situation geschieht und was letztendlich zur Verhaltensänderung führt, können die Mechanismen und Strategien des Copings helfen, den komplexen Prozess der Entstehung adaptiven Verhaltens besser zu erklären.

3.2.7 Schlussbemerkungen

Auch wenn AP an sich noch als junges, vergleichsweise wenig beachtetes Forschungsgebiet anzusehen ist, das erst seit rund 10 Jahren explizit erforscht wird, so sollten die letzten Abschnitte dennoch deutlich gemacht haben, dass adaptive und flexible Verhaltensweisen in der Forschung bislang keineswegs unbeachtet geblieben sind. Vielmehr lässt sich eine Vielzahl angrenzender Bereiche finden, die mit Sicherheit über die hier dargestellten Themenbereiche hinaus noch erweiterbar sind. Solche Bereiche weisen in gewisser Hinsicht starke Ähnlichkeiten zu AP auf, bei genauerem Hinsehen lassen sich aber auch einige differenzierende Merkmale finden.

Überlappungen zwischen Forschungsgebieten sind dabei auf zwei Arten sehr nützlich: Zum einen führen sie zur Auseinandersetzung mit der Frage, was das im Vor-

dergrund stehende Konstrukt, in unserem Fall also die AP, von anderen Konstrukten unterscheidet und forcieren dadurch eine klarere Begriffsbestimmung. Zum anderen können sich Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsgebieten gegenseitig bereichern, z. B. indem geprüft werden kann, inwiefern sich Prädiktoren oder Konsequenzen eines Bereiches auch auf angrenzende Bereiche übertragen lassen. Selbst wenn es in einigen Fällen also Schwierigkeiten bereitet, bestimmte Bereiche – insbesondere hinsichtlich ihrer Operationalisierung – von AP abzugrenzen, ist dies nicht als Hindernis sondern eher als Bereicherung für die AP-Forschung anzusehen.

4 Empirische Untersuchungen zu Antezedenzen der Adaptive Performance

Während die vorhergehenden Kapitel die Fragen erörtert haben, was unter AP zu verstehen ist und in welchen Kontext sich das Konstrukt einbettet, sollen nun empirische Untersuchungen zu Antezedenzen adaptiver Leistung thematisiert werden. Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wird zunächst vorgestellt, wie verschiedene Forschergruppen das Konstrukt der AP operationalisieren und empirisch untersuchen (Abschnitt 4.1). Danach werden einige interessante und/oder viel diskutierte Einflussfaktoren der AP herausgegriffen und empirische Ergebnisse hierzu vorgestellt. Die berichteten Studien beziehen sich dabei teilweise explizit auf das Konstrukt der AP, gehen aber an einigen Stellen darüber hinaus auch auf oben dargestellte Grenzgebiete wie das Routinebrechen oder die Kreativität ein. In Anlehnung an Chan (2000) wird die Betrachtung von Einflussfaktoren getrennt nach personenbezogenen (Abschnitt 4.2) und situationalen (Abschnitt 4.3) Determinanten adaptiver Leistung vorgenommen.

4.1 Paradigmen zur Untersuchung der Adaptive Performance

Bisherige Forschungsarbeiten zu AP lassen sich differenzieren in fragebogenbasierte Untersuchungen, die im Feld stattfinden, sowie experimentelle Aufgaben im Laborkontext. Erstere zielen meist darauf ab, Inhalte und Struktur adaptiven Verhaltens genauer zu beschreiben sowie Außenzusammenhänge mit konvergenten und diskriminanten, zumeist Trait-artigen bzw. stabilen Konstrukten zu untersuchen. Als methodischer Ansatz werden häufig rein querschnittlich ausgerichtete Selbst- und/oder Fremdbeurteilungsstudien verwendet (z. B. Griffin & Hesketh, 2003; Pulakos et al., 2002), teilweise jedoch auch längsschnittliche Betrachtungen verschiedener Variablen über einen Veränderungsprozess hinweg (z. B. Niessen, 2007). Die Messung von AP mittels Fragebögen wird jedoch dadurch erschwert, dass es bislang keine publizierten Instrumente hierzu gibt. Beispielsweise ist der in der Arbeitsgruppe um Pulakos entwickelte arbeitsanalytische Fragebogen *Job Adaptability Inventory (JAI)* (Pulakos et al., 2000; Pulakos et al., 2002), auf den aufbauend Items zur konkreten Leistungsbeurteilung entwickelt wurden, bis dato nicht der wissenschaftlichen Öffentlichkeit zugänglich. Ein anderer Fragebogen zur Messung der Adaptivität von Ployhart und Bliese (2006, *I-ADAPT measure*) zielt auf die Erfassung eines Traits mittels Selbsteinschätzungen ab, ist jedoch durch teilweise verhaltensferne Items nur schlecht auf ein Leistungsbeurteilungsinstrument durch Vorgesetzte übertragbar. Zudem fehlen nähere Angaben zur psychometrischen Qualität des Instrumentes. Darüber hinaus lassen sich einige ad-hoc ent-

wickelte Ein-Item-Skalen oder Skalen für sehr spezielle Bereiche adaptiver Verhaltensweisen finden, die jedoch für eine grundlegende Untersuchung von Struktur und Korrelaten der AP entweder zu allgemein bzw. zu speziell, oder aber nicht ausreichend psychometrisch überprüft sind.

Im Gegensatz zu den Fragebogenstudien dient bei laborexperimentellen Untersuchungen eine objektive Verhaltensmessung als Indikator adaptiven Verhaltens. In einem solchen Setting ist es möglich, neben dem Einfluss von stabilen Traits und Situationen auch die Wirkung von gemessenen oder induzierten States auf die AP zu beobachten. Die verschiedenen experimentellen Ansätze zur Untersuchung der AP zeichnen sich allesamt durch einen grundlegenden, ähnlichen experimentellen Aufbau aus, der auch als *Task-Change Paradigma* bezeichnet wird (Lang & Bliese, 2009). Hierbei erlernen und bearbeiten Probanden zunächst eine neue Aufgabe. Wenn sie diese ausreichend beherrschen, was je nach Experiment durch die Anzahl an Durchgängen, die Zeit, das Kompetenzniveau o. ä. gemessen wird, wird in der laufenden Aufgabe eine Veränderung in den Aufgabencharakteristika herbeigeführt. Diese führt dazu, dass die bisherigen Lösungsstrategien nicht mehr zu den gewünschten Resultaten führen. Um auch nach der Veränderung gute Ergebnisse zu erzielen, müssen Versuchspersonen ihre Lösungsstrategien also an die neuen Aufgabencharakteristika anpassen. In den meisten Fällen geschieht die Veränderung ohne Ankündigung, d. h. für die Probanden nicht offen ersichtlich. In anderen Fällen wird zwar das Auftreten an sich, nicht aber die Art der Veränderung angekündigt. Im Rahmen des Task-Change Paradigmas werden nach Möglichkeit multiple Leistungsmessungen vor (*pre-change*) und nach (*post-change*) der Veränderung vorgenommen, um so die Leistungsentwicklung über die Zeit beobachten zu können. In einem solchen Szenario kann die Leistung vor der Veränderung als Lernleistung oder geforderte Arbeitsleistung angesehen werden, während die Leistung nach der Veränderung die AP darstellt. Auf diese Weise kann verglichen werden, ob und wenn ja, inwiefern sich die Wirkung von manipulierten oder erhobenen Variablen unterscheidet zwischen geforderter Arbeitsleistung und AP. Weiterhin können mit Hilfe des Task-Change Paradigmas auch innerhalb der *post-change* Phase weitere Sub-Phasen differenziert werden, um genauer die Prozesse, die adaptivem Verhalten zugrunde liegen, zu untersuchen (siehe z. B. Lang & Bliese, 2009).

Besonders zweckmäßig am Task-Change Paradigma ist, dass es flexibel an verschiedene Kontexte angepasst werden kann. So wurde in verschiedenen Studien der

Arbeitsgruppe um LePine (LePine et al., 2000; LePine, 2003; LePine, 2005) die *Team Interactive Decision Exercise for Teams Incorporating Distributed Expertise (TIDE²)*, angelehnt an Hollenbeck et al. (1995), verwendet. Dabei nehmen Probanden die Rolle von Mitgliedern eines militärischen Kommando- und Kontrollteams ein, die Informationen über Charakteristika von Flugzeugen (Höhe, Geschwindigkeit etc.) auswerten und diese im Sinne des Bedrohungslevels und damit einhergehenden Abwehrmechanismen (ignorieren, verteidigen etc.) interpretieren müssen. Im Verlauf der Aufgabe kann beispielsweise eine Variation der notwendigen Gewichtung von Einzelinformationen oder aber eine Manipulation von Kommunikationswegen vorgenommen werden, was die Probanden erkennen und worauf sie reagieren müssen. Weitere, realistisch eingebettete Kontexte für experimentelle Szenarien zur Untersuchung von AP sind beispielsweise Flugsimulatoren (Chen, Thomas & Wallace, 2005), Flugraum-Überwachungsaufgaben (Kanfer & Ackerman, 1989), Feuerszenarios (Joung, Hesketh & Neal, 2006), Börsenspiele (Bröder & Schiffer, 2006; Earley, Connolly & Ekgren, 1989) oder Panzerszenarios (Lang & Bliese, 2009). Auf einer etwas abstrakteren, weniger realistisch eingebetteten Ebene haben Schunn, Lovett und Reder (2001) den *Building Sticks Task (BST)* verwendet, bei dem Stäbe verschiedener Längen zu einer Ziellänge kombiniert werden müssen, wobei die Probanden erkennen müssen, dass verschiedene Lösungsstrategien selektiv zulässig oder unzulässig sind. Auch wenn sich bislang keine entsprechenden Artikel finden lassen, so scheinen auf einer eher abstrakten Ebene auch Aufgaben ähnlich dem *Wisconsin Card Sorting Test* (Berg, 1948) plausibel zur Untersuchung von AP. Hierbei müssen unvollständige Figuren-Matrizen nach bestimmten Regeln vervollständigt werden, wobei es verschiedene, manipulierbare Regeln oder Regel-Kombinationen gibt.

Betrachtet man die beiden Arten von Studien, Fragebogenuntersuchungen und Experimente, zusammengenommen, so ist festzuhalten, dass beide ihren eigenständigen und wichtigen Beitrag zur Untersuchung der AP leisten: Durch das Stattfinden im Feld und einen breiten Fokus sind fragebogenbasierte Untersuchungen eher dazu in der Lage, die ganze Bandbreite adaptiven Verhaltens zu erfassen und das breite Spektrum möglicher Verhaltensweisen in beschreibbare Dimensionen zu verdichten. Dagegen sind die kontrollierten Bedingungen von Laboruntersuchungen sinnvoll und notwendig, um den kausalen Einfluss einzelner Prädiktoren auf die AP untersuchen zu können. Jedoch beschränken sich Laborstudien immer nur auf ganz bestimmte Ausschnitte adaptiven Verhaltens, wie z. B. die Entscheidungsfindung (LePine et al., 2000), die Strategie-

Adaptivität (Schunn et al., 2001), den Prozess des Verlernens (Niessen, 2007) oder des Neulernens (Lang & Bliese, 2009). Insbesondere im Bereich der sozialen AP fehlt es bislang an Studien. Woran es ebenfalls noch mangelt, ist ein Abgleich von laborexperimentellen und fragebogenbasierten Studien, der Aufschluss über Ähnlichkeiten und Unterschiede der eingesetzten Methoden und untersuchten Bereiche gibt sowie zur gegenseitigen Validierung hinzugezogen werden kann.

4.2 Personale Einflussfaktoren auf die Adaptive Performance

4.2.1 Allgemeine kognitive Fähigkeiten/Intelligenz

Intelligenz oder *general mental abilities* beschreiben die Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten, flexibel zu denken, schnell zu lernen und innovativ auf neue Situationen zu reagieren (Hunter, 1986). Etliche Analysen und Metaanalysen haben allgemeine kognitive Fähigkeiten als besten Prädiktor beruflicher Leistung nachweisen können (für einen Überblick siehe Schmidt & Hunter, 2004). Dabei beträgt der durch allgemeine kognitive Fähigkeiten erklärte Anteil an der Leistungsvarianz durchschnittlich 30 %, während andere Prädiktoren in der Regel nur wenig inkrementelle Vorhersagekraft darüber hinaus aufweisen (Lang, 2007). Zudem steigt der Einfluss kognitiver Fähigkeiten mit der Schwierigkeit und Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben (Hunter & Hunter, 1984).

Im Rahmen einiger Experimente zeigten LePine und Kollegen (LePine et al., 2000; LePine, 2003), dass höhere kognitive Fähigkeiten zu besserer AP führten. Der Einfluss kognitiver Fähigkeiten auf AP war dabei signifikant stärker als der Einfluss auf die Leistung vor der Veränderung, was der Tatsache zugeschrieben wurde, dass hohe kognitive Fähigkeiten insbesondere zur Bewältigung der erhöhten Informationsverarbeitungs-Kapazitäten in Veränderungssituationen dienen. Pulakos et al. (2000) konnten in einer Fragebogenstudie kognitive Fähigkeiten als Prädiktor eines fragebogenbasierten AP-Maßes nachweisen. Schunn und Reder (2001) wiesen insbesondere die Schlussfolgerungskomponente kognitiver Fähigkeiten als Prädiktor von Strategieadaptivität nach.

Es gibt jedoch auch Daten, die keine, oder sogar im Gegenteil eine negative Wirkung kognitiver Fähigkeiten zeigen: So untersuchten Griffin und Hesketh (2003) den Einfluss von kognitiver Flexibilität, ein Konstrukt, das allgemeinen kognitiven Fähigkeiten ähnelt (Stankov, 1988), auf AP, wobei sich keine signifikanten Zusammenhänge der beiden Konstrukte zeigten. Lang (2007) beschäftigte sich in seiner Dissertation mit

dem Einfluss kognitiver Fähigkeiten auf verschiedene, der AP zugrunde liegende Prozesse. Dabei waren zwar Personen mit hohen kognitiven Fähigkeiten im Schnitt zu jedem Zeitpunkt besser als Personen mit geringeren kognitiven Fähigkeiten, allerdings war der durch die Veränderung herbeigeführte relative Leistungsverlust bei Personen mit hohen kognitiven Fähigkeiten höher als bei Personen mit geringeren Fähigkeiten. Auch der Prozess des Neulernens nach der Veränderung wurde durch hohe kognitive Fähigkeiten nicht verbessert.

Somit bestehen zwar überwiegend Hinweise darauf, dass kognitive Fähigkeiten AP positiv beeinflussen, daneben gibt es jedoch auch einige widersprüchliche Befunde, die es noch zu klären gilt. Die Suche nach weiterer empirischer Evidenz zu den Auswirkungen von Intelligenz auf AP allgemein sowie bestimmte Ausschnitte adaptiven Verhaltens scheint somit ratsam.

4.2.2 Persönlichkeit: Big-Five

Neben kognitiven Fähigkeiten wurden vor allem grundlegende, nicht-kognitive Persönlichkeitseigenschaften als Prädiktoren der AP untersucht. Insbesondere standen dabei die verschiedenen Dimensionen der *Big-Five* (Barrick & Mount, 1991) im Mittelpunkt des Interesses, die daher im Folgenden besprochen werden sollen.

Offenheit für Erfahrungen spiegelt als eine der Big-Five Persönlichkeitsdimensionen das Interesse an neuen Erlebnissen und Erfahrungen wider und geht mit Personeneigenschaften wie Toleranz und Neugierde einher. Es wird erwartet, dass Personen mit hoher Offenheit aufgeschlossener gegenüber neuen Situationen sind, Veränderungen als weniger stressvoll erleben (Judge et al., 1999) und dadurch besser in der Lage sind, mit Veränderungssituationen umzugehen und in diesen eine gute Arbeitsleistung zu erbringen (Pulakos, Dorsey & White, 2006). Tatsächlich liefern diverse Studien empirische Evidenz für den positiven Einfluss von Offenheit auf AP (B. Griffin & Hesketh, 2003; LePine et al., 2000; LePine, 2003; Pulakos et al., 2002). Dabei ist die leistungsfördernde Wirkung von Offenheit auf die Arbeitsleistung nach Veränderungen beschränkt, während sich kein entsprechender Einfluss auf Leistung in konstanten Situationen, wie z. B. geforderte Arbeitsleistung, OCB oder *pre-change performance* in experimentellen Szenarien nachweisen lässt (Allworth & Hesketh, 1997; LePine et al., 2000; LePine, 2003; Thoresen, Bradley, Bliese & Thoresen, 2004). Auch korreliert Offenheit positiv mit selbst sowie fremd eingeschätztem Coping in Veränderungssituationen (Judge et al., 1999). Betrachtet man die Wirkung von Offenheit getrennt für einzel-

ne Facetten adaptiver Leistung, so ist ein positiver Effekt insbesondere für die selbst eingeschätzte kulturbezogene Adaptivität zu beobachten (Pulakos et al., 2002).

Gewissenhaftigkeit gilt als der zweitbeste Prädiktor beruflicher Leistung nach kognitiven Fähigkeiten sowie als bester Leistungsprädiktor unter den Big-Five (Barrick & Mount, 1991). Dennoch zeigen Studien zum Zusammenhang von AP und Gewissenhaftigkeit eher uneindeutige Ergebnisse. So fanden Griffin und Hesketh (2003) in zwei unabhängigen Stichproben keine Korrelation von Gewissenhaftigkeit und adaptiver Leistung; LePine, Colquitt und Erez (2000) wiesen Gewissenhaftigkeit sogar als negativen Prädiktor der AP nach. Die Ursache für diesen Effekt wird den beiden Subfacetten der Gewissenhaftigkeit, Verlässlichkeit (dependability) und Leistungsbereitschaft (achievement), zugeschrieben: Verlässlichkeit zeichnet sich durch Gründlichkeit, Bedächtigkeit und Pflichttreue aus, was zwar positiv für geforderte Arbeitsleistung ist, sich durch eher rigide Verhaltensweisen jedoch hinderlich auf AP auswirkt. Dagegen umfasst Leistungsbereitschaft kompetentes, organisiertes und fleißiges Vorgehen, welches auch AP positiv beeinflussen sollte. Beide Einflüsse konnten empirisch belegt werden (LePine et al., 2000; LePine, 2003).

Emotionale Stabilität beschreibt als positiver Gegenpol zum Neurotizismus die Fähigkeit, in schwierigen Situationen ruhig und besonnen zu reagieren (McCrae & John, 1992). Positive Wirkungen von emotionaler Stabilität konnten beispielsweise auf Leistungskriterien wie Anstrengung, Verkaufseffektivität oder Konkurrenzfähigkeit nachgewiesen werden (Hough, 1992). Zudem werden insbesondere Zusammenhänge mit Teilbereichen adaptiver Leistung angenommen, die sich auf den Umgang mit Stress, Krisen, Notfällen oder Unsicherheit konzentrieren (Ployhart & Bliese, 2006; Pulakos et al., 2006). Empirische Evidenz hierfür ist jedoch rar. Zwar konnten Pulakos et al. (2002) positive Korrelationen in mittlerer Höhe mit AP-Interesse und AP-Selbstwirksamkeit nachweisen, der Beitrag emotionaler Stabilität zu fremd eingeschätzter AP erreichte jedoch keine Signifikanz. Andere Untersuchungen wiesen emotionale Stabilität teilweise sogar als negativen Prädiktor von Arbeitsleistung nach (Barrick & Mount, 1991; Thoresen et al., 2004). Eine mögliche Erklärung für diesen Effekt wird darin gesehen, dass erfolgreiche Personen möglicherweise mehr Stress ausgesetzt sind und daher höhere Neurotizismuswerte aufweisen. Eine andere Erklärung lautet, dass die erhöhte Wahrnehmung von Stress Abwehrmechanismen auslöst, die dann im Endeffekt zu einer besseren Leistung führen.

Die Big-Five Facette Extraversion wurde bislang nicht im Zusammenhang mit adaptiver Leistung untersucht, was möglicherweise darauf zurückzuführen ist, dass die meisten Studien aufgabenorientierte AP in den Vordergrund stellen. Hingegen sind positive Zusammenhänge insbesondere zwischen Extraversion und interpersoneller und kultureller AP zu erwarten (Pulakos et al., 2006), also sozialen Bereichen adaptiven Verhaltens, bei denen der Umgang sowie das Kommunizieren mit fremden Personen im Vordergrund stehen.

Ebenso wenig untersucht wurde der Einfluss von Verträglichkeit, dem fünften Faktor der Big-Five, auf AP, was vermutlich darin begründet ist, dass Verträglichkeit im Allgemeinen nicht als wichtiger Faktor zur Vorhersage beruflicher Leistung gilt (Barrick & Mount, 1991). Hingegen identifizierten Thoresen und Kollegen (2004) in einer Studie im Verkaufsbereich Verträglichkeit überraschenderweise als positives Korrelat von Leistung und Leistungsentwicklung in Übergangssituationen, was sie einem *Foot in the door* Effekt zuschrieben, dem zufolge verträgliche Mitarbeiter besser Kontakte beibehalten und schneller schließen können. Darüber hinausgehende empirische Belege für diesen Effekt lassen sich jedoch nicht finden.

4.2.3 Motivationale Stile: Lern-/Leistungsorientierung

Neben Fähigkeiten und Persönlichkeit können auch motivationale Stile, wie z. B. das Konstrukt der *Zielorientierung* (goal orientation), einen Einfluss auf die AP ausüben. Eine Zielorientierung beschreibt die motivationale Verhaltensausrichtung in Leistungssituationen (Elliott & Dweck, 1988; Nicholls, 1984). Dabei wird in ursprünglichen Konzeptualisierungen zwischen zwei Arten der Zielorientierung unterschieden: *Lernzielorientierung* (learning goal orientation, LGO) und *Leistungszielorientierung* (performance goal orientation, PGO, Button, Mathieu & Zajac, 1996). Spätere Ansätze favorisieren häufig drei- (VandeWalle, 1997) oder vierdimensionale (Elliot & McGregor, 2001) Strukturen, wobei hier die Leistungszielorientierung bzw. sowohl Leistungs- als auch Lernzielorientierung weiter unterteilt werden in eine Annäherungs- und eine Vermeidungskomponente. Studien zum Zusammenhang von Zielorientierung und Leistung berücksichtigen bislang jedoch lediglich eine zwei- bzw. dreidimensionale Struktur, sodass auch an dieser Stelle nur auf drei Ausrichtungen der Zielorientierung und ihren Einfluss auf geforderte Arbeitsleistung vs. AP eingegangen werden soll.

Eine hohe *Lernzielorientierung* geht einher mit flexiblem und kreativem Reagieren auf gestellte Aufgaben. Dabei arbeiten lernzielorientierte Menschen darauf hin, neue

Fertigkeiten zu entwickeln, neue Situationen zu meistern und so ihr Kompetenzspektrum ständig zu erweitern (Button et al., 1996; Dweck & Leggett, 1988; Dweck, 1991; VandeWalle, 1997). Zudem zeigen sie verstärkt adaptive Gedanken und Verhaltensweisen und sind beispielsweise eher dazu in der Lage, aus vergangenen Fehlern zu lernen (Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007). Insbesondere in komplexen und schwierigen Situationen, die ein hohes Ausmaß an kognitiver Belastung mit sich bringen, verbessert Lernzielorientierung allgemeine Arbeitsleistung (Steele-Johnson, Beauregard, Hoover & Schmidt, 2000; Utman, 1997) und speziell die AP (LePine, 2005). Wodurch lässt sich diese positive Wirkung der Lernzielorientierung auf AP erklären? Mögliche Ursachen könnten darin liegen, dass Lernzielorientierung eine höhere Lernmotivation (Colquitt & Simmering, 1998; Steele-Johnson et al., 2000), vermehrte Feedback-Suche (Payne et al., 2007; VandeWalle & Cummings, 1997), größere Selbstwirksamkeit (Ford, Smith, Weissbein, Gully & Salas, 1998; Kozlowski et al., 2001) und eine bessere Wissensrepräsentation (Kozlowski et al., 2001) bewirkt. In Veränderungssituationen könnte dies dazu führen, dass Personen nicht aufgeben, wenn Veränderungen den ursprünglichen Weg zum Ziel versperren, sondern auf ihre eigenen Fähigkeiten vertrauen und nach neuen Wegen zur Lösung eines Problems suchen.

Erste empirische Evidenz spricht jedoch dafür, dass nicht alle Personen gleich stark von einer Lernzielorientierung profitieren, sondern dies nur für Personen mit hohen kognitiven Fähigkeiten gilt (Bell & Kozlowski, 2002). Der Grund hierfür wird in der Verwendung komplexerer Lernstrategien gesehen, die bei hohen kognitiven Fähigkeiten angemessen sind, bei geringeren Fähigkeiten hingegen überfordernd wirken können. Da sich solche Befunde ausschließlich auf geforderte Arbeitsleistung beziehen, steht eine Übertragung auf AP jedoch noch aus.

Eine *Leistungszielorientierung* veranlasst dazu, sich selbst und seine eigene Leistung mit anderen zu vergleichen. Durch die Konzentration auf das Ziel, besser zu sein als andere, werden Leistungszielorientierte jedoch häufig von der eigentlichen Aufgabe und ihren Hintergründen abgelenkt und empfinden einen höheren Leistungsdruck. Dies resultiert zusammen genommen in einer Verschlechterung der allgemeinen Arbeitsleistung (Harackiewicz & Elliot, 1993; Nicholls, 1984; Utman, 1997). Häufig wird die Leistungszielorientierung weiter ausdifferenziert in die Pole *Annäherungs-Leistungszielorientierung*, bei der es darum geht, besser als andere sein zu wollen, und *Vermeidungs-Leistungszielorientierung*, die zum Ziel hat, nicht schlechter als andere

sein zu wollen (VandeWalle, 1997). Die Effekte der Annäherungs-Leistungszielorientierung auf Leistung sind häufig eher gering und in ihrer Richtung nicht genau einschätzbar, d. h. sie schwanken zwischen leicht positiv, null und leicht negativ (z. B. Elliot & Moller, 2003; Payne et al., 2007). Insbesondere bei geringer kognitiver Belastung wirkt sich eine Annäherungs-Leistungszielorientierung positiv auf geforderte Arbeitsleistung aus (Steele-Johnson et al., 2000). Je schwieriger und komplexer eine zu meisternde Situation jedoch wird, desto negativer werden die Effekte einer Annäherungs-Leistungszielorientierung auf geforderte Arbeitsleistung sowie auch auf AP (LePine, 2005). Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass Annäherungs-Leistungszielorientierung mit eher oberflächlichen Lernstrategien einhergeht, während eine Lernzielorientierung im Gegensatz dazu eine tiefere kognitive Verarbeitung bedeutet (Elliot, McGregor & Gable, 1999).

Bei der Vermeidungs-Leistungszielorientierung schließlich handelt es sich um die dysfunktionalste der drei Zielorientierungs-Facetten. Sie geht einher mit verringerter Selbstwirksamkeit (Bell & Kozlowski, 2008; Payne et al., 2007), weniger aktiver Feedback-Suche (VandeWalle, 1997) und höheren Angstgefühlen (Bell & Kozlowski, 2008; Elliot & McGregor, 1999). Auf diese Weise verschwendet die Vermeidungs-Leistungszielorientierung Ressourcen und schränkt den Aufmerksamkeitsfokus ein, sodass geforderte Arbeitsleistung behindert wird (z. B. Payne et al., 2007) und insbesondere das Erkennen von sowie das Reagieren auf Veränderungen erschwert wird. Drach-Zahavy and Erez (2002) z. B. fanden, dass die dem Konzept der Vermeidungs-Leistungszielorientierung ähnelnde Bedrohungswahrnehmung die Wahrnehmung einer Drucksituation auslöste, negative Leistungsaspekte aktivierte und sich dadurch negativ auf allgemeine Arbeitsleistung, insbesondere aber auf die AP auswirkte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bisherige Befunde zur Wirkung von Lernzielorientierung auf AP recht eindeutig sind, während vergleichsweise wenige Erkenntnisse zur differenzierten Wirkung der beiden Leistungszielorientierungen existieren. Viele Erkenntnisse zur Wirkung der Zielorientierungen stammen zudem aus dem Kontext geforderter Arbeitsleistung, sodass eine Übertragung auf die AP noch aussteht. Darüber hinaus geben Befunde aus dem Bereich allgemeiner Arbeitsleistung Anlass zu der Vermutung, dass kognitive Fähigkeiten einen Moderator der Wirkung von Zielorientierung auf Leistung darstellen könnten – Überlegungen, die in der dritten Studie näher erläutert sowie empirisch überprüft werden sollen.

4.2.4 Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit beschreibt den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, Handlungsverläufe so organisieren und ausführen zu können, dass angestrebte Ziele erreicht werden (Bandura, 1997). Sie spielt eine wichtige Rolle in der Vorhersage von Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung: Eine hohe Selbstwirksamkeit wirkt sich unter anderem positiv auf allgemeine Arbeitsleistung (Sadri & Robertson, 1993; Stajkovic & Luthans, 1998), Lernerfolgskriterien (Phillips & Gully, 1997), Transferleistung (Ford et al., 1998; Kozlowski et al., 2001) oder die Anpassung von Einsteigern in einer neuen Firma (G. Jones, 1986) aus. Die positive Wirkung der Selbstwirksamkeit wird unter anderem auf ihre verhaltensmobilisierende Wirkung (Gist & Mitchell, 1992) sowie eine erhöhte Ausdauer und Beharrlichkeit zurückgeführt (Bandura & Wood, 1989), durch die auf Veränderungen adäquater reagiert wird und Rückschläge besser bewältigt werden. Zudem zeigen empirische Untersuchungen signifikante Zusammenhänge zwischen allgemeiner Selbstwirksamkeit und selbst bzw. fremd eingeschätztem Coping mit Veränderungen (Judge et al., 1999), zwischen veränderungsspezifischer Selbstwirksamkeit und einer höheren Veränderungsakzeptanz (Wanberg & Banas, 2000) sowie zwischen aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit und selbst bzw. fremd eingeschätzter adaptiver Leistung (B. Griffin & Hesketh, 2003; Pulakos et al., 2002). Hingegen gibt es auch Untersuchungen, bei denen eine negative Wirkung von Selbstwirksamkeit auf AP resultiert (Audia, Locke & Smith, 2000; Ohly, 2005). Dies wird zwar hauptsächlich methodischen Gründen zugeschrieben, könnte andererseits aber auch daran liegen, dass hohe Selbstwirksamkeit mit einem stärkeren Glauben an die Validität der verwendeten Strategien einhergeht, was wiederum zu einer bewussten Aufrechterhaltungstendenz führen könnte (Ohly, 2005). Aufgrund der Mehrzahl an Studien, die eine positive Wirkung von Selbstwirksamkeit auf AP zeigen, sowie aufgrund der dahinter liegenden theoretischen Erklärungen, ist zusammengenommen wohl eher von einer positiven Wirkung der Selbstwirksamkeit auf AP auszugehen. Zukünftige Studien, die den Zusammenhang von AP und Selbstwirksamkeit kritisch untersuchen, sollten jedoch zur weiteren Aufklärung der Art der Beziehung beitragen.

4.2.5 Bewusstheit von Veränderungen

Ebenfalls diskutiert und untersucht wurde die Frage, ob das bewusste Wahrnehmen einer Veränderung zu besserer AP führt. Alternativ wäre auch denkbar, dass die unbewusste Wahrnehmung einer Veränderung zu einer impliziten Verhaltensanpassung

führen kann und damit ebenso erfolgreich ist. Ployhart und Bliese (2006) argumentieren, dass anpassungsfähige Personen die Notwendigkeit zur Anpassung ihres Verhaltens daraus ableiten, dass sie Veränderungen von Situations- bzw. Aufgabencharakteristika schneller bewusst wahrnehmen; sie liefern jedoch keine empirische Evidenz zur Bestätigung dieser Annahme. Schunn, Lovett und Reder (2001) untersuchten den Einfluss expliziter Bewusstheit auf die Strategie-Adaptivität von Probanden empirisch mit dem *Building Sticks Task* (Lovett & Anderson, 1996). In mehreren Experimenten wurde die Adaptivität der Probanden gemessen, wobei diese gleichzeitig nach der bewussten Wahrnehmung der richtigen Strategien sowie der Aufgabenveränderung befragt wurden. Dabei ergab sich, dass Probanden, die die Veränderung bereits schnell bewusst wahrnahmen, eine bessere Anpassungsleistung zeigten. Auch unbewusst war eine Anpassung möglich, diese lief jedoch langsamer ab.

In ähnlicher Weise könnte ein expliziter Hinweis darauf, dass eine Veränderung stattfinden wird bzw. bereits stattgefunden hat, die bewusste Veränderungswahrnehmung und somit AP verbessern. Zur Einschätzung dieser Überlegung kann man etwas weiter ausholen und klassische Experimente zum *Einstellungseffekt* von Luchins und Luchins (1959) hinzuziehen: Hier zeigte sich, dass der explizite Hinweis auf existierende bessere Lösungswege tatsächlich das ineffektive Verharren bei umständlicheren Lösungswegen reduzierte. Eine aktuelle Forschungsarbeit, die konkret zur AP untersuchte, ob das Hinweisen auf eine Veränderung die AP verbessert, fand jedoch nur marginale Leistungsverbesserungen durch einen Hinweis (Bröder & Schiffer, 2006). Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass erste empirische Ergebnisse darauf hindeuten, dass die bewusste Wahrnehmung einer Veränderung – sei es durch selbstständiges Erkennen oder durch externe Hinweise – zu einer Verbesserung der AP führen kann. Bedingt durch die geringe Anzahl an Studien sowie teilweise eher schwache Ergebnisse sollten weitere Untersuchungen diesen Effekt aber weiter beobachten und auch die Möglichkeit der unbewussten Veränderungswahrnehmung und Anpassung weiter untersuchen.

4.2.6 Arbeitsgedächtniskapazität

Bezüglich individueller Ursachen, die der AP zugrunde liegen, ist weiterhin erforscht worden, inwiefern eine höhere Kapazität des Arbeitsgedächtnisses AP verbessern könnte. Diese Frage untersuchten Schunn, Lovett und Reder (2001) ebenfalls mithilfe des *Building Sticks Task*. Dabei ergab sich jedoch, dass weder die psychometrisch gemessene Kapazität des Arbeitsgedächtnisses noch eine künstlich herbeigeführte Ma-

nipulation der Arbeitsgedächtniskapazität durch gleichzeitige Bearbeitung einer zweiten Aufgabe das Ausmaß an gezeigter AP beeinflussten. Da es sehr unwahrscheinlich ist, dass die Arbeitsgedächtniskapazität keinerlei Auswirkungen auf AP hat, vermuteten Schunn und Kollegen methodische Gründe als Ursache dieses Ergebnisses. So könnte die zweite Aufgabe beispielsweise so wenig Kapazität verbraucht haben, dass sie die Bearbeitung der Hauptaufgabe nicht beeinträchtigte. Um diese Annahme zu bestätigen und weitere Evidenz über die Auswirkung der Arbeitsgedächtniskapazität auf AP zu erhalten, ist somit weitere Forschung notwendig.

4.3 Situationale Einflussfaktoren auf die Adaptive Performance

4.3.1 Routine-Stärke

Wie in Kapitel 3 bereits dargelegt, gibt es einige wesentliche Überschneidungspunkte zwischen der Forschung zur AP und sozialpsychologischer Routineforschung. Wird eine Routine aufgrund bestimmter Umstände ineffektiv oder gibt es neben der Routine noch bessere Möglichkeiten zur Lösung eines Problems, so sollte das routinisierte Verhalten unterbrochen und anstatt dessen auf andere, effektivere bzw. effizientere Weisen zur Aufgabenbewältigung umgestellt werden. In AP erfordernden Situationen ist es ebenfalls so, dass vormals effektive Verhaltensweisen aufgrund äußerer Umstände nicht mehr die gewünschten Ergebnisse hervorbringen, daher überdacht und möglicherweise angepasst werden müssen. Die Güte der gezeigten AP hängt dabei unter anderem davon ab, wie ausgeprägt bzw. automatisiert das vormals effektive Verhalten war. Im Bereich der Routineforschung wird dieser Einflussfaktor als Routinestärke bezeichnet. Dabei konnten mehrere Studien klar belegen, dass die Umstellung auf ein neues Verhalten umso schwieriger ist, je stärker vorherige Routinen waren (z. B. Betsch et al., 2001; Haberstroh et al., 2005). Diesem Effekt liegt der Prozess zugrunde, dass starke Routinen unter einer offensichtlich nur wenig veränderten Aufgabenstellung dazu verleiten, confirmatorische Informationen zu suchen und disconfirmatorische Evidenz zu vernachlässigen. Schwache Routinen hingegen führen unabhängig vom Kontext lediglich zu einer schwachen confirmatorischen Informationssuche (Betsch et al., 2001; Haberstroh et al., 2005). Ohly (2005) konnte in einer laborexperimentellen Untersuchung nachweisen, dass starke Routinen davon abhalten, sein Verhalten auf ein neues, effektiveres Verhalten umzustellen. In einer längsschnittlich angelegten Feldstudie von Niessen (in press) wurde der Effekt von Routinisierung in einem alten Job auf Passung

und Leistung in einem neuen Job betrachtet. Hierbei ergab sich, dass alte Routinen Leistung und Passung in der neuen Arbeitsrolle negativ beeinflussten, wobei dieser negative Effekt durch eine hohe Aufgabenneuheit oder ausgeprägte Loslösungsstrategien abgemildert werden konnte. Neben klassischen Routinen wie automatisierten Verhaltensschemata kann auch Arbeitserfahrung (job experience) als Indikator für Routinen angesehen werden, da viel Erfahrung häufig einhergeht mit routinisiertem Verhalten und weniger Infrage-Stellen desselbigen. So konnten Niessen und Kollegen in einer weiteren Felduntersuchung zeigen, dass Arbeitserfahrung den negativen Effekt des Alters auf die Arbeitsleistung und Passung nach einer Veränderung vermittelte (Niessen, Swarowsky & Leiz, in preparation).

4.3.2 Kontext-Ähnlichkeit

Veränderungen am Arbeitsplatz können offen sichtbar oder verdeckt stattfinden. Dabei kann hinterfragt werden, ob die offensichtliche Gestaltung einer Veränderung dazu beiträgt, die Anpassung des Arbeitsverhaltens zu erleichtern. Bröder und Schiffer (2006) untersuchten diese Frage durch ein an das Task-Change Paradigma angelehntes Experiment, bei dem für die Hälfte der Probanden die Phase nach der Veränderung nicht nur durch einen notwendigen Strategiewechsel, sondern zugleich durch ein anderes Setting (Wechsel des inhaltlichen Rahmens sowie des Bildschirm-Layouts) gekennzeichnet war. Diese Manipulation hatte zwar einen positiven, jedoch nur sehr schwachen Effekt auf die Strategieanpassung. Anders konnten Betsch, Fiedler und Brinkmann (1998) sehr klar zeigen, dass neue Aspekte in der Aufgabenpräsentation die Abweichung von einer alten Routine förderten sowie zu längeren und gründlicheren Überlegungsprozessen führten. In weiteren Studien zeigten Haberstroh und Kollegen (Betsch & Haberstroh, 2005; Haberstroh et al., 2005), dass ein ähnlicher Kontext vor allem bei starken Routinen dazu führte, bestätigende Informationen zu suchen, während ein fremder Kontext unter starken Routinen zur Suche nicht bestätigender Informationen führte. Niessen (in preparation) konnte in einer Längsschnittstudie zum Übergang zwischen Beschäftigungsverhältnissen nachweisen, dass Routinen AP bei geringer Aufgabenneuheit verschlechterten, dass eine stärkere Aufgabenneuheit diesen negativen Effekt vorheriger Routinen jedoch abfangen konnte.

4.3.3 *Zeitdruck*

Zeitdruck bei der Arbeit führt häufig dazu, dass härter und schneller gearbeitet, lenkt die Aufmerksamkeit dabei jedoch gleichzeitig so ab, dass rigide und starre Verhaltensweisen resultieren können (Zhou, 1998). Arbeiten im Bereich der Entscheidungsfindung wiesen nach, dass Zeitbegrenzungen dazu führen, möglichst einfache, nicht-analytische Strategien anzuwenden (Beach & Mitchell, 1978; Kruglanski & Freund, 1983). So verlässt man sich beispielsweise eher auf vergangene Evidenz, anstatt diese wiederholt auf Richtigkeit zu prüfen. Die durch Zeitdruck hervorgerufene Verhaltensrigidität und das Verlassen auf nicht-analytische Strategien führen schließlich dazu, dass Veränderungen später erkannt werden, Hinweise auf Veränderungen nicht richtig gedeutet werden und keine freien Kapazitäten zur überlegten Anpassung des Verhaltens zur Verfügung stehen. Tatsächlich konnten insbesondere im Bereich der Routineforschung verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Zeitdruck zur Beibehaltung von Routinen führt, auch wenn diese nicht mehr angemessen sind (z. B. Betsch et al., 1998; Betsch et al., 1999; Betsch, Haberstroh, Molter & Glöckner, 2004; Ohly, 2005).

4.3.4 *Autonomie / Kontrolle*

Autonomie als Merkmal eines Arbeitsplatzes beschreibt das Ausmaß, zu dem ein Mitarbeiter selber kontrollieren kann, wie und wann er bestimmte Arbeitsaufgaben, Prozeduren, Abläufe etc. durchführt (Hackman & Oldham, 1980). Einige Forscher gehen davon aus, dass ein hohes Maß an Autonomie und Kontrolle Leistung im Allgemeinen und insbesondere innovative und adaptive Verhaltensweisen begünstigt. So zeigten Wanberg und Banas (2000), dass wahrgenommene Kontrolle (als Teilaspekt der *resilience*) sowie bessere Partizipationsmöglichkeiten mit einer höheren Offenheit gegenüber Veränderungen einhergingen. Auf der anderen Seite fanden beispielsweise Griffin und Hesketh (2003) in einer Fragebogenstudie keine signifikante Korrelation zwischen Autonomie und adaptiver Arbeitsleistung. O'Connell und Kollegen (2008) wiesen zwar eine signifikante Korrelation zwischen Kontrolle und Anpassungsfähigkeit nach, überprüft mittels einer hierarchischen Regressionsanalyse führte Kontrolle jedoch zu keiner inkrementellen Varianzaufklärung über demographische Variablen und verschiedene Humankapital- (Beschäftigungsfähigkeit, Berufsstatus, Bildung etc.) bzw. Arbeitsumwelt-Faktoren (Arbeitsanforderungen, Unterstützung) hinaus. Im Bereich der Kreativität konnte Zhou (1998) zeigen, dass bestimmte motivationale Strategien (Feedback-Valenz und Feedback-Stil) insbesondere bei hoher Aufgabenautonomie kreativ-

tätsfördernd wirkten. Ohly (2005) wiederum wies nach, dass eine hohe Arbeitskontrolle positiv mit Kreativität, Innovation und Persönlicher Initiative zusammenhing. Dies führte sie darauf zurück, dass Mitarbeiter mit einem höheren Ausmaß an Kontrolle mehr Verantwortlichkeit für ihre Arbeit empfinden und Arbeitsaufgaben aktiver angehen. Auf diese Weise sollten vermehrt neue Ideen und bessere, innovativere Problemlösungen entstehen. Die vermutete positive Wirkung von Aufgabenautonomie lässt sich somit bislang eher auf der proaktiv-innovativen Seite beruflicher Leistung bestätigen, während empirische Evidenz für reaktiv-adaptive Leistungsergebnisse noch aussteht.

4.3.5 Unterstützung

Als weiterer Einflussfaktor auf AP seitens der Arbeitsumwelt wurde das Ausmaß an Unterstützung durch das Management betrachtet. Im Bereich proaktiver Verhaltensweisen gilt Unterstützung seitens des Managements als leistungsfördernder Faktor (Fay & Frese, 2001), da diese aktivierend wirkt und darüber hinaus zur Empfindung des Wohlfühlens in Leistungssituationen führt. Tatsächlich konnte Unterstützung auch in der AP-Forschung als signifikanter Prädiktor von AP bestätigt werden (B. Griffin & Hesketh, 2003). Auch bei gleichzeitiger Aufnahme weiterer signifikanter Prädiktoren wie Geschlecht, Beschäftigungsfähigkeit oder Bildung wurde Unterstützung in einer Studie von O'Connell, McNeely und Hall (2008) als stärkster Prädiktor der AP nachgewiesen. Ursachen für diesen Effekt werden darin gesehen, dass Unterstützung seitens Vorgesetzter aktives Coping mit schwierigen Situationen fördert (O'Connell et al., 2008) und einen schützenden Rahmen für das Ausprobieren neuer Verhaltensweisen bietet (B. Griffin & Hesketh, 2003).

4.4 Schlussbemerkungen

In den vorhergehenden Abschnitten wurden verschiedene Personen- und Situationscharakteristika vorgestellt, für die nachgewiesen werden konnte, dass sie mit AP zusammenhängen bzw. diese beeinflussen. Dabei wurden die meisten Faktoren bislang jedoch nur in wenigen exemplarischen Studien untersucht; so lassen sich bislang beispielsweise keine Metaanalysen zu AP-beeinflussenden Faktoren finden. Einige der berichteten Erkenntnisse basieren auch nicht primär auf Untersuchungen zur AP, sondern auf Untersuchungen in angrenzenden Bereichen, wie der Routine-, Flexibilitäts- oder Kreativitätsforschung. Bei solchen Befunden ist es ratsam, angesichts der in Kapitel 3 dargestellten konzeptionellen Unterschiede eine Replikation explizit im Bereich

der AP-Forschung vorzunehmen. Zudem sollten Befunde nach Möglichkeit über beide dargestellten Untersuchungsmethoden, experimentelle Untersuchungen sowie Fragebogenuntersuchungen, bestätigt werden. In den nun folgenden empirischen Untersuchungen sollen einige der oben dargestellten Einflussfaktoren näher betrachtet werden, um so gewisse Forschungslücken zu schließen bzw. durch eine Replikation bisherige Befunde zu stärken. Darüber hinaus werden auch einige weitere Korrelate betrachtet, die bislang in der AP-Forschung noch keine Rolle gespielt haben.

5 Artikel 1: Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung von »Adaptive Performance«

5.1 Einleitende Bemerkungen

Wie im Theorieteil der Arbeit dargestellt handelt es sich bei der Adaptive Performance um ein noch recht junges Forschungsgebiet, zu dem sich erst seit einigen Jahren Artikel und Forschungsarbeiten finden lassen. Es wurden verschiedene Bezeichnungen und Definitionen der AP vorgestellt, welche deutlich gemacht haben, dass es bislang noch keine übereinstimmende Auffassung von AP gibt. Hier reihen sich auch die bislang noch nicht überzeugend beantworteten Fragen zur Dimensionalität und zur Messung von AP ein: Bislang lässt sich kein psychometrisch überprüfbares Instrument zur AP-Messung finden, welches für Forschungszwecke eingesetzt werden könnte. Daher soll die erste Studie im Rahmen der vorliegenden Dissertation darin bestehen, ein solches Instrument zu entwickeln und zu validieren.

5.2 Abstract

Gegenstand ist die Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung von *Adaptive Performance* (AP). AP wird definiert als ein Verhalten, mit dem auf eine veränderte Arbeitssituation reagiert wird und das funktional für die Erreichung der Unternehmensziele ist. Hypothesenkonform zeigt sich sowohl bei Vorgesetztenbeurteilungen als auch bei Selbsteinschätzungen eine zweidimensionale Struktur des neu entwickelten Instruments, bei der zwischen einer aufgabenbezogenen und einer sozialen Form von Adaptivität unterschieden wird. In zwei Studien wird gezeigt, dass sich AP empirisch von der geforderten Arbeitsleistung (in-role performance) abgrenzen lässt und dass AP eine spezifische Rolle bei der Bewertung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte spielt. Im Rahmen weiterer Validierungen zeigen sich ferner positive Zusammenhänge mit den Traits Flexibilität und Kontaktfähigkeit, wobei erwartungsgemäß Flexibilität höher mit der aufgabenbezogenen und Kontaktfähigkeit höher mit der sozialen AP korreliert.

6 Artikel 2: Job Performance in the Context of Change: Structure and Correlates of Adaptive Performance

6.1 Einleitende Bemerkungen

Nach der Entwicklung und Validierung einer Skala zur Erfassung von AP im ersten Artikel beschäftigt sich der zweite Artikel mit einigen Außenzusammenhängen der AP. Im Theorieteil der vorliegenden Arbeit wurde eine theoretische Abgrenzung der AP zu verschiedenen Arten der Arbeitsleistung vorgenommen. Im Rahmen der zweiten Studie soll diese Abgrenzbarkeit verschiedener Leistungskonstrukte nun auch empirisch bestätigt werden. Hierzu wird AP im Zusammenhang mit geforderter Arbeitsleistung (in-role bzw. task performance) sowie Persönlicher Initiative als einer proaktiv-innovativen Art der Arbeitsleistung betrachtet. Insbesondere der Nachweis der Separierbarkeit von Persönlicher Initiative und AP ist interessant, da proaktive und reaktive Leistungsbestandteile auf theoretischer Ebene häufig vermischt werden.

Weiterhin ist es Ziel des zweiten Artikels, Zusammenhänge der AP mit anderen Konstrukten aufzudecken. Hierzu wurden mit der Zielorientierung und den kognitiven Fähigkeiten zwei Aspekte ausgewählt, die auch von anderen Forschern bereits im Zusammenhang mit AP betrachtet wurden, deren Befundlage jedoch noch uneindeutig ist. So wurde meist nur die dichotome Unterteilung von Lern- und Leistungszielorientierung mit AP in Zusammenhang gebracht, wobei insbesondere die Beziehung zur Leistungszielorientierung nicht eindeutig geklärt werden konnte. Auch bzgl. der kognitiven Fähigkeiten gibt es Befunde, die in unterschiedliche Richtungen deuten. Zwar berichtet der Großteil bisheriger Studien über eine positive Beziehung von kognitiven Fähigkeiten und AP, hingegen gibt es auch gegenteilige Evidenz, die keine oder sogar negative Zusammenhänge zeigt.

Weiterhin wird der Zusammenhang von AP und Arbeitszufriedenheit untersucht. Arbeitszufriedenheit wurde in bisheriger Forschung häufig im Kontext von geforderter Arbeitsleistung oder OCB betrachtet, Erkenntnisse zum Zusammenhang mit AP stehen jedoch noch aus und sollen durch die vorliegende Studie gewonnen werden. Schließlich wird die Veränderungsresistenz betrachtet. Dabei handelt es sich um eine motivationale, veränderungsspezifische Personeneigenschaft, die hohe Zusammenhänge mit AP erwarten lässt, bislang aber noch nicht in diesem Kontext untersucht wurde.

6.2 Abstract

Nowadays working environment is characterized by its frequent changes of working conditions and procedures. In order to cope with such changes, employees need to be highly adaptable and flexible. Such working behaviors are summarized in the concept of *adaptive performance*. The present article deals with a classification of adaptive performance into the general domain of job performance as well as with different predictors of adaptive performance. In a first study, 225 employees rated their adaptive performance and some other aspects of their working behavior. Thereby, a previously demonstrated classification of social and task oriented adaptive performance could be confirmed. Confirmatory factor analyses showed adaptive performance, task performance and personal initiative to be differentiable parts of job performance. Concerning external criteria, hierarchical regression analyses showed learning goal orientation and job satisfaction to be positive predictors of adaptive performance, whereas routine seeking, emotional reaction and short-term focus as different facets of resistance to change and avoid performance goal orientation were associated with a worse adaptive performance. A second study encompassing the adaptive performance, goal orientation and cognitive ability scores of 207 students replicated the two-dimensional structure of adaptive performance as well as its coherences with the different types of goal orientation. In addition, cognitive ability turned out to be medium-sized correlated with adaptive performance.

7 Artikel 3: Malleability of Adaptive Performance – Combined effects of Cognitive Ability and Induced Goal Orientation

7.1 Einleitende Bemerkungen

Neben Fragebogenuntersuchungen sind laborexperimentelle Studien in Anlehnung an das Task-Change Paradigma eine weit verbreitete Methode zur Messung von Adaptive Performance. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein computerbasiertes Szenario konstruiert, mit dem in einer experimentellen Untersuchung weitere Einflussfaktoren auf die AP getestet werden sollen. Hierfür werden zwei Variablen hinzugezogen, die bereits in den Fragebogenuntersuchungen des zweiten Artikels betrachtet wurden: Zielorientierung und kognitive Fähigkeiten. Zusätzlich werden weitere Variablen erfasst, die zu einem genaueren Einblick in AP-beeinflussende Faktoren führen sollen. Die Selbstwirksamkeit wird als mediierender Faktor zwischen Lernzielorientierung und der resultierenden Leistung vermutet. Weiterhin gibt es Gründe zur Annahme, dass kognitive Fähigkeiten unter anderem vermittelt über ein besseres Erkennen der Veränderung wirken. Neben der computerbasierten Aufgabe zur Messung von AP wird auch in dieser Untersuchung der neu konstruierte AP-Fragebogen eingesetzt, um so Einblicke in die Zusammenhänge der beiden unterschiedlichen Methoden zur Messung von AP zu erhalten.

7.2 Abstract

The study deals with the influence of cognitive ability and induced goal orientation on adaptive performance. Seventy undergraduates from the University of Osnabrueck participated in a computer-based stock market game. After half of the trials, they had to adapt to an unforeseen change in the functioning of the task. Cognitive ability exerted a positive effect on adaptive performance. Furthermore, cognitive ability and goal orientation interacted in the way that learning goal orientation was only advantageous for adaptive performance under high cognitive ability. By contrast, low ability individuals were hindered by a learning goal orientation and showed a better performance under a performance goal orientation. Finally, self-efficacy turned out to mediate the impact of learning goal orientation on adaptive performance, and explicit change awareness mediated the effect of cognitive ability on adaptive performance.

8 Abschließende Diskussion

Die abschließende Diskussion soll dazu dienen, die Ergebnisse der verschiedenen Studien rückblickend zu betrachten, in einen Zusammenhang zu setzen, kritisch zu diskutieren und Ausblicke für die weitere Forschung abzuleiten. Hierfür werden nacheinander die Messung und Struktur der AP, die Einbettung von AP in den Kontext anderer Arten der Arbeitsleistung sowie Antezedenzen der AP angesprochen. Darüber hinaus sollen einige weitere offene Forschungsfragen hinsichtlich der sozialen Facette der AP, der AP von Teams sowie Konsequenzen der AP diskutiert werden. Es wird erörtert, welche Implikationen für die Praxis abgeleitet werden können. Im letzten Abschnitt schließlich wird eine kritische Betrachtung der Konzeptualisierung von AP vorgenommen.

8.1 Messung und Struktur der Adaptive Performance

Durch den im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Fragebogen liegt erstmals ein standardisiertes Instrument zur Erfassung von AP vor. Der Fragebogen basiert auf einer zweidimensionalen Konzeptualisierung des Konstruktes, die zwischen aufgabenorientierter und sozialer AP differenziert. Die faktorielle Validität des Instrumentes konnte in drei unabhängigen Stichproben erfolgreich bestätigt werden. Dabei wurde nicht nur auf heterogene Stichproben (Feldstichprobe mit Abdeckung verschiedener Branchen und studentische Stichprobe), sondern auch auf unterschiedliche Methoden (Selbst- und Fremdeinschätzung) zurückgegriffen, was für eine situations- und personenübergreifende Generalisierbarkeit der Dichotomie spricht. Die erwartungsgemäßen Zusammenhänge zwischen den als Außenkriterien hinzugezogenen Traits Flexibilität und Kontaktfähigkeit mit den jeweiligen AP-Dimensionen liefern weitere Hinweise für die Konstruktvalidität des Instrumentes, ebenso die erwartungsgemäße Korrelation zwischen aufgabenorientierter AP und dem objektiven Verhaltensmaß in der experimentellen Studie.

Die Interkorrelation der beiden AP-Skalen beträgt in den verschiedenen Stichproben zwischen $r = .39$ und $r = .60$, was darauf hindeutet, dass trotz der Differenzierung von zwei Faktoren noch von einem Gesamt-Konstrukt der AP ausgegangen werden kann. Weiterhin ist festzustellen, dass die Selbsteinschätzungen der AP differenzierter ausfallen als die Fremdeinschätzung, worauf die geringere Interkorrelation zwischen den beiden Faktoren sowie geringere interne Konsistenzen der beiden Skalen hindeuten.

Insbesondere die geringe interne Konsistenz der sozialen AP-Skala in den Selbsteinschätzungen ($\alpha = .77$ bzw. $\alpha = .67$) lässt eine differenzierte Selbstwahrnehmung dieses Aspektes vermuten, was nach Möglichkeit in Folgestudien empirisch überprüft werden sollte.

Auch aus diesem Grund kann und soll die empirische Bestätigung der zwei Dimensionen nicht als Widerspruch zu bisherigen Konzeptualisierungen der AP angesehen werden. Ergebnisse der betrachteten Strukturgleichungsmodelle zeigen, dass auch die Aufteilung nach Pulakos Situationsklassen (Pulakos et al., 2000) gute Werte in klassischen Fit-Indizes erreicht. Betrachtet man neben den klassischen jedoch auch die Modell-Sparsamkeit berücksichtigende Fit-Indizes, so wird deutlich, dass die guten klassischen Werte durch eine zu starke Komplexität der Modelle erkauft werden. Die auf umfangreichen Aufgabenanalysen und Expertenbefragungen beruhenden Situationsklassen von Pulakos gewährleisten dennoch die Abdeckung wichtiger situationaler Klassen adaptiven Verhaltens. Zudem ist eine Zuordnung von Pulakos Situationsklassen zur dichotomen Konzeptualisierung von AP sowohl nahe liegend als auch beabsichtigt, sodass die Situationsklassen als weitere Ausdifferenzierung der zwei Dimensionen verstanden werden können.

Für die Unterscheidung von proaktiver, reaktiver und toleranter AP im Sinne Griffin und Heskeths (2003) liefern die berichteten Untersuchungen keine Evidenz. Ein Grund hierfür mag methodischer Natur sein, da lediglich eine Reklassifizierung früherer Items vorgenommen wurde, bei der Formulierung jedoch nicht explizit die Separierbarkeit proaktiver, reaktiver und toleranter Items berücksichtigt wurde. Eine Unterscheidung adaptiver Verhaltensweisen in proaktive, reaktive und tolerante Elemente scheint inhaltlich dennoch plausibel. So ist *nach Problemlösungen zu suchen* beispielsweise als proaktives Verhalten anzusehen, *sich in einen neuen Sachverhalt einarbeiten* dagegen ist reaktiv und *bei Stress Ruhe bewahren* stellt ein tolerantes Verhalten dar. Eine solche Unterscheidung hat zudem den Vorteil, stärker die Prozesse adaptiven Verhaltens zu fokussieren. Sollte dieser Ansatz in zukünftigen Forschungsarbeiten fortgesetzt werden, so erschiene es sinnvoll, beide AP-Dimensionen getrennt in proaktive, reaktive und tolerante Elemente zu unterteilen und hierfür nach empirischer Evidenz zu suchen.

Trotz der oben angesprochenen heterogenen Stichproben sowie methodisch heterogenen Herangehensweisen ist kritisch anzumerken, dass in keiner der Untersuchungen eine zeitgleiche Beurteilung adaptiven Verhaltens seitens verschiedener Urteilsquel-

len (Einschätzung durch Vorgesetzte, Kollegen, Unterstellte, Selbsteinschätzung) vorgenommen wurde. Sinnvoll erschiene eine umfassendere *Multitrait-Multimethod*-Konstruktvalidierung, die Aufschluss darüber geben könnte, welche Varianzanteile auf die beobachteten Konstrukte und welche auf die verwendeten Erhebungsmethoden zurückgehen. Darüber hinaus liefern die berichteten Studien erst wenig Hinweise auf die externe Validität des entwickelten Instrumentes. Zwar zeigt sich eine erwartungsgemäße Korrelation zwischen der Skala aufgabenorientierte AP und dem Verhaltensmaß in der experimentellen Untersuchung. Aufgrund von Größe und Beschaffenheit der Stichprobe (studentische Stichprobe) sollte eine Kriteriumsvalidierung jedoch nicht an dieser Stelle aufhören, sondern nach Möglichkeit auch objektive Verhaltensmaße aus dem Feld als Außenkriterien hinzuziehen.

Der neu entwickelte Fragebogen zur Erfassung von AP besteht zwar aus verhaltensnahen Items, in diesen wird jedoch lediglich eine Aussage über das durchschnittliche Verhalten eines Mitarbeiters über Situationen hinweg getroffen. Veränderungen in Unternehmen haben jedoch sehr unterschiedliche Qualitäten: Während manche Veränderungen klein sind, teilweise gar nicht stark auffallen, dafür aber möglicherweise häufig stattfinden, gibt es auf der anderen Seite große, einmalige Veränderungsprojekte. Es ist denkbar, dass solche qualitativen und quantitativen Unterschiede zwischen Veränderungen mit einer unterschiedlichen Fähigkeit von Mitarbeitern zur Anpassung einhergehen, es also beispielsweise Personen gibt, die besser mit ständigen, kleinen Veränderungen zurechtkommen, während andere einmalige, große Veränderungen besser bewältigen. Solche Aspekte können jedoch nur mit einer anderen Herangehensweise erfasst werden. Qualitative Abfragen von Veränderungssituationen und dabei stattfindenden Reaktionen könnten beispielsweise mehr Klarheit über verschiedene Veränderungsarten liefern, während Tagebuchstudien eine zeitlich sensitive Abfrage von adaptiver Leistung ermöglichen könnten. Während der in dieser Arbeit entwickelte Fragebogen somit eher als eine Art grobes Screening-Instrument eingesetzt werden kann, sind solche aufwändigeren Methoden empfehlenswert, um die bisherigen Erkenntnisse zu erweitern.

8.2 Adaptive Performance als Teilbereich der Arbeitsleistung

AP wurde beschrieben als Teilbereich allgemeiner Arbeitsleistung. Somit war ein wichtiger Bestandteil der vorliegenden Arbeit zu zeigen, dass sich AP von anderen Arten der Arbeitsleistung differenzieren lässt. Tatsächlich liefern die ersten beiden Studien empirische Evidenz dafür, dass sich die beiden Facetten der AP von geforderter

Arbeitsleistung abgrenzen lassen. Zudem trägt AP über geforderte Arbeitsleistung hinaus signifikant zur Vorhersage einer globalen Leistungsbeurteilung bei. In der zweiten Studie wird neben der Abgrenzbarkeit von AP und geforderter Arbeitsleistung auch nachgewiesen, dass AP als reaktiver Leistungsaspekt und Persönliche Initiative als proaktiver Leistungsaspekt unterscheidbare Bereiche der Arbeitsleistung darstellen.

Im Theorieteil wurde ein Facettenmodell der Arbeitsleistung vorgeschlagen mit dem Ziel, die verschiedenen Leistungskonstrukte durch einen integrierenden Rahmen in Zusammenhang zu setzen. Der Hintergrund für diese Bemühung ist die Vielzahl neuer Leistungskonzepte, die in den letzten Jahren definiert worden sind (Sonntag & Frese, 2002), jedoch größtenteils zusammenhangslos nebeneinander stehen. Nur wenige Forscher versuchen wie z. B. Griffin und Kollegen (2007) eine Integration des eigenen Ansatzes in das übergeordnete Themengebiet der Arbeitsleistung. Von den in unserem Facettenmodell vorgeschlagenen drei Dimensionen (Rollenverhalten, inhaltlicher Fokus, zeitlicher Fokus) beleuchten die berichteten Studien nur den zeitlichen Fokus sowie Teile des inhaltlichen Fokus. Für diese beiden Dimensionen liefern die empirischen Ergebnisse Unterstützung, indem AP als differenzierbar von Persönlicher Initiative und geforderter Arbeitsleistung nachgewiesen wird (zeitlicher Fokus) sowie AP selbst die replizierbaren Faktoren aufgabenorientierte und soziale AP aufweist (inhaltlicher Fokus).

Dennoch gibt es einige Unklarheiten bezüglich des Facettenmodells. So betrifft eine Schwierigkeit die Tatsache, dass die inhaltliche Grenze zwischen und proaktiv-innovativen und adaptiv-reaktiven Verhaltensweisen teilweise eher fließend ist. Die antizipatorische Vorbereitung auf neue Situationen im Sinne des *continuous learning* beispielsweise ist zunächst häufig selbst initiiert und proaktiv (London & Mone, 1999), während sie sich dann in eine reaktive Antwort verwandelt, sobald die antizipierte Veränderung eingetreten ist.

Daneben enthält das Facettenmodell auch Bereiche, in denen Überschneidungen von Leistungskonstrukten vorgesehen sind. So ist beispielsweise das Verhalten *neue Kollegen bei der Einarbeitung unterstützen* Teil der sozialen AP-Dimension, es stellt jedoch ebenso auch einen Bestandteil von OCB dar. Bei der Definition und Konzeptualisierung von OCB spielte eine zeitliche Leistungsausrichtung keine Rolle, sodass OCB neben permanent-andauernden auch adaptive und proaktive Verhaltensweisen umfasst. Dagegen wird beim Konstrukt der AP bislang nicht zwischen Intra- und Extra-

Rollenverhalten differenziert. Würde man also das Ziel verfolgen, das Facettenmodell komplett empirisch zu überprüfen, so sollte man aufgrund der angesprochenen Unklarheiten und Überschneidungspunkte nicht auf bestehende Skalen zurückgreifen. Anstatt dessen müsste man in Anlehnung an Griffin et al. (2007) spezifische Instrumente zur Erfassung der verschiedenen Dimensionen entwickeln und dabei ihre Abgrenzungen untereinander berücksichtigen.

Schließlich sei noch ein möglicher Erweiterungsbedarf des Facettenmodells angesprochen. Die vorgeschlagene Struktur differenziert beim inhaltlichen Fokus zwischen aufgabenbezogen-organisationalem und interpersonell-sozialem Verhalten. Möglicherweise stellt dies jedoch eine zu starke Vereinfachung dar. So berücksichtigen Griffin et al. (2007) explizit auch eine organisationale Ebene, ohne diese mit der Aufgabenebene zu vermischen. Hier sollte zukünftige Forschung prüfen, ob diese weitere Unterteilung theoretisch wie auch empirisch gerechtfertigt ist.

8.3 Antezedenzen von Adaptive Performance

Da in den einzelnen Artikeln jeweils eine Diskussion der spezifischen Ergebnisse vorgenommen wurde, sollen diese hier nur noch einmal kurz gesammelt werden (Abschnitt 8.3.1), um daran anschließend einige Überlegungen zum Prozess der Entstehung adaptiven Verhaltens vorzunehmen (Abschnitt 8.3.2).

8.3.1 Zusammenfassung und Diskussion von Außenzusammenhängen der AP

Im Rahmen der zweiten und dritten Studie wurden verschiedene Außenzusammenhänge der AP überprüft, um dadurch bisherige Erkenntnisse zu Einflussfaktoren und Korrelaten der AP zu erweitern. Erstmals wurde dabei der Trait Änderungsresistenz im Zusammenhang mit AP betrachtet, wobei eine starke negative Korrelation zwischen den beiden Konstrukten nachgewiesen werden konnte. Arbeitszufriedenheit wurde bislang zwar häufig mit geforderter Arbeitsleistung, nicht aber mit AP in Zusammenhang gebracht. Hier resultierte eine zwar signifikante, jedoch eher geringe Korrelation zu aufgabenorientierter AP, die erwartungsgemäß leicht über dem Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und geforderter Arbeitsleistung lag. Ein Zusammenhang mit sozialer AP lag nicht vor. Schließlich wurden die Zusammenhänge zwischen Zielorientierung und AP betrachtet. Bisherige Untersuchungen hierzu hatten lediglich die zweidimensionale Unterteilung von Lern- und Leistungszielorientierung berücksichtigt und dabei insbesondere hinsichtlich der Leistungszielorientierung keine klaren Befunde

nachweisen können. Diesem Umstand wurde in der zweiten und dritten Studie Rechnung getragen, indem in zwei unabhängigen Stichproben Zielorientierung mit den drei Facetten Lernzielorientierung, Annäherungs- und Vermeidungs-Leistungszielorientierung erfasst wurde. Beide Male zeigte die Lernzielorientierung signifikante positive Zusammenhänge und die Vermeidungs-Leistungszielorientierung signifikante negative Zusammenhänge mit AP, während die Annäherungs-Leistungszielorientierung nicht mit sozialer AP und nicht bzw. nur schwach positiv mit aufgabenorientierter AP korrelierte.

Diese Ergebnisse gehen größtenteils in erwartungskonforme Richtung und liefern damit wichtige Hinweise auf Außenzusammenhänge der AP. Zwar ist nicht auszuschließen, dass bedingt durch einen *Common Method Bias* leicht überhöhte Korrelationen zwischen bestimmten Konstrukten resultieren; aufgrund der erwarteten differentiellen Zusammenhänge wäre ein solcher Effekt für die Aussagekraft der Ergebnisse jedoch weniger problematisch. Eine eingeschränkte Interpretierbarkeit der Ergebnisse ergibt sich hingegen durch die rein querschnittliche Anlage der Studien, welche keine Aussagen zu Kausalzusammenhängen ermöglicht. Ist beispielsweise eine geringe Änderungsresistenz die motivationale Voraussetzung für AP, oder führt eine geringe AP dazu, dass sich die Ablehnung von Veränderungen noch verstärkt? Auch bei der Arbeitszufriedenheit bleibt die Kausalität unklar: Erhöht Arbeitszufriedenheit die AP, oder führt AP zu höherer Arbeitszufriedenheit? Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) diskutieren sieben mögliche Modelle zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung. Eine Hypothese geht dabei auf die aus der Sozialpsychologie stammende Annahme zurück, dass Einstellungen Verhalten lenken, sodass zufriedene Mitarbeiter produktiver sein sollten. Dagegen steht die auf dem Erwartung-mal-Wert-Modell basierende Annahme, dass Leistung zu Belohnungen führt, welche wiederum die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Solche Kausalitätsannahmen lassen sich leicht auch auf die AP übertragen. So zeigen möglicherweise nur zufriedene Mitarbeiter die Bereitschaft, sich an Veränderungen anzupassen. Oder aber die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungen führt zu einem Gefühl des Stolzes, zu Belohnungen oder schlichtweg zu einer besseren Arbeitssituation, was eine höhere Arbeitszufriedenheit mit sich bringt.

Einen gewissen Einblick in kausale Zusammenhänge der AP konnte die im Rahmen der dritten Studie durchgeführte experimentelle Untersuchung liefern. Hier wurde ebenfalls der Einfluss von Zielorientierungen auf AP untersucht, jedoch mit dem Unterschied, dass eine Manipulation des States Zielorientierung vorgenommen wurde,

anstatt den Trait zu erfassen. Darüber hinaus wurden lediglich zwei Facetten, Lern- und Leistungszielorientierung ohne weitere Differenzierung in Annäherungs- und Vermeidungskomponenten betrachtet. Entgegen den Ergebnissen der Fragebogenuntersuchungen resultierte kein Haupteffekt von Lernzielorientierung, dafür aber eine signifikante Interaktion zwischen Lernzielorientierung und kognitiven Fähigkeiten: Für einen positiven Einfluss von Lernzielorientierung auf AP bedurfte es hoher kognitiver Fähigkeiten, bei geringen kognitiven Fähigkeiten waren Probanden mit induzierter Lernzielorientierung den leistungszielorientierten Personen sogar unterlegen. Dagegen war die Wirkung der Leistungszielorientierung von kognitiven Fähigkeiten unbeeinflusst. Ein möglicher Grund für die diskrepanten Ergebnisse zwischen den Studien könnte in der Art der betrachteten Zielorientierung liegen, die in dem einen Fall als Trait gemessen und im anderen Fall als State induziert wurde. Somit ist möglicherweise eine dispositionale Lernzielorientierung generell positiv für Leistung, während die Aufforderung zur Fokussierung von Lernzielen nur bei hohen kognitiven Fähigkeiten angebracht ist. Aufgrund nicht ausreichender kognitiver Kapazitäten könnten Personen mit geringeren kognitiven Fähigkeiten durch die Aufforderung zur Fokussierung von Lernzielen überfordert sein, sodass ihre Leistung sinkt. Für Personen mit hohen kognitiven Fähigkeiten, die noch genügend kognitive Ressourcen verfügbar haben, könnte hingegen gerade die Fokussierung von Lernzielen eine effektive Methode zur Verbesserung ihrer Leistung darstellen.

Als weitere Ergebnisse des Experimentes resultierten ein Haupteffekt kognitiver Fähigkeiten auf AP in dem Sinne, dass höhere kognitive Fähigkeiten mit höherer AP einhergingen, sowie ein erwartungsgemäß positiver Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und AP. Auf Basis der Experimentaldaten wurden einige Mediationseffekte überprüft, um einen Einblick in die Wirkweise von Zielorientierung und kognitiven Fähigkeiten zu erhalten. So wurde die Wirkung von Lernzielorientierung auf AP über eine Erhöhung der Selbstwirksamkeit vermittelt. Der positive Effekt von kognitiven Fähigkeiten auf AP wurde vermittelt über die bewusste Wahrnehmung der Veränderung. Jedoch ist insbesondere dieses letzte Ergebnis mit gewisser Vorsicht zu betrachten: Der Zeitpunkt der Abfrage des kognitiven Erkennens lag nach der Beendigung des Szenarios. Auf diese Weise bleibt unklar, ob zunächst die Veränderung erkannt wurde oder ob diese erst im Nachhinein, d. h. nach der Verhaltensumstellung, bewusst wahrgenommen wurde, sodass eine wichtige Voraussetzung für das Ziehen kausaler Schlüsse nicht erfüllt ist.

8.3.2 Prozessmodell zur Entstehung adaptiver Leistung

Bislang stand die Frage im Vordergrund, welche Konstrukte prinzipiell mit AP zusammenhängen bzw. einen Einfluss auf diese ausüben. Dabei ist der Prozess der Entstehung adaptiven Verhaltens eine Art Blackbox geblieben und somit zu großen Teilen auch die Frage, warum und wie die verschiedenen Konstrukte AP beeinflussen. Daher sollen nun einige Ideen zur Entstehung adaptiver Leistung vorgestellt werden, um vor diesem Hintergrund zu versuchen, die Wirkung der verschiedenen Einflussfaktoren genauer zu lokalisieren.

Bisher haben sich erst wenige Arbeiten mit dem Prozess der Entstehung adaptiven Verhaltens beschäftigt, wobei häufig nur bestimmte Ausschnitte, nicht aber der gesamte Entstehungsprozess im Vordergrund standen. So differenzieren Lang und Bliese (2009) beispielsweise zwischen zwei Phasen der AP: Zunächst beschreibt die *transition adaptation* die flexible, unmittelbare Reaktion direkt nach der Veränderung, d. h. den direkten Transfer vorheriger Expertise auf die veränderten Bedingungen. Einige Zeit nach der Veränderung folgt die *reacquisition adaptation*, bei der der anfängliche Leistungsverlust nach der Veränderung durch systematische und analytische Lernaktivitäten auszugleichen versucht wird. Auch Niessen (2007) betrachtet einen bestimmten Prozess innerhalb der Entstehung von AP, das *disengagement*. Dieses beschreibt die aktive Unterdrückung alter Handlungsmuster als eine Strategie, die AP zu verbessern.

Ployhart und Bliese (2006) beschreiben in ihrer *I-ADAPT theory* mehrere Prozessschritte, die dazu führen, dass aus dem Trait *adaptability* Leistung entsteht. An erster Stelle des Prozesses steht die Wahrnehmung und Einschätzung der vorliegenden Situation (1). Es folgt die Auswahl einer Strategie (2), welche zum Coping mit der gegebenen Situation beitragen soll (3). Das Durchlaufen dieser Schritte führt zur Aneignung neuen Metawissens über die Leistung und ihre Beeinflussbarkeit durch situationale Bedingungen (4). Es wird davon ausgegangen, dass sich der Trait *adaptability* auf jeden dieser Schritte auswirkt und so indirekt das Ausmaß an Leistung steigert.

Schließlich modelliert Ohly (2005) den Prozess des Routinebrechens, dessen Ausgangspunkt zunächst einmal das routinisierte Arbeiten ist (1). Es folgt das Erkennen eines Problems (2), an welches sich die Bildung einer Intention (3) und schließlich die Ausführung eines alternativen Verhaltens (4) anschließen. Zwar ist dieser von Ohly vorgeschlagene Prozess des Routinebrechens zunächst einmal nicht an eine Veränderung geknüpft. Würde man eine solche Veränderung jedoch als notwendige Bedingung

zwischen dem routinisierten Arbeiten und der Problemerkennung ergänzen, so würde es sich um ein durchaus plausibles Modell der Entstehung von AP handeln. Ein solches Modell ist in Abbildung 2 dargestellt.

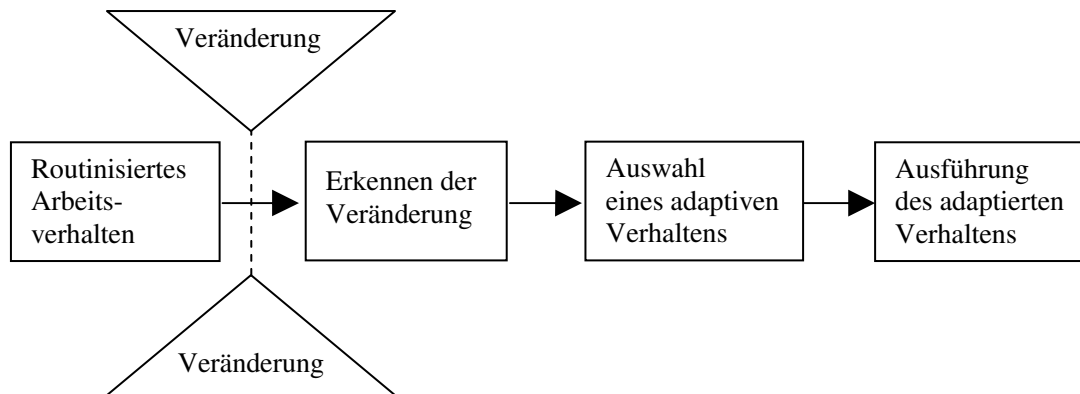


Abbildung 2: Prozessmodell der Adaptive Performance in Anlehnung an Ohly (2005)

Nehmen wir dieses Modell als Ausgangspunkt, so lässt sich nun fragen, wie sich die verschiedenen Einflussfaktoren in den Entstehungsprozess der AP einfügen. Exemplarisch sollen hier einige mögliche Wirkungsweisen benannt werden. Bezüglich des Erkennens der Veränderung konnte die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte experimentelle Untersuchung zeigen, dass kognitive Fähigkeiten eine schnellere explizite Wahrnehmung der Veränderung bewirken und auf diese Weise AP verbessern. Ähnlich zeigten auch frühere Untersuchungen, dass die bewusste Wahrnehmung einer Veränderung, d. h. das Wissen darüber, dass eine Veränderung stattgefunden hat, dazu führt, dass sich Probanden schneller an neue Umstände anpassen (Schunn et al., 2001). Die ebenfalls in Studie 3 gezeigte negative Wirkung einer induzierten Lernzielorientierung unter geringen kognitiven Fähigkeiten mag hingegen darauf beruhen, dass die Fokussierung auf Lernziele die vorhandenen kognitiven Kapazitäten übersteigt, wodurch die Erkennensleistung behindert wird. In ähnlicher Weise sind unter Zeitdruck die kognitiven Kapazitäten so begrenzt, dass davon ausgegangen werden kann, dass Veränderungen nicht rechtzeitig erkannt werden (Betsch et al., 1998; Betsch et al., 1999).

Die Auswahl eines adaptiven Verhaltens als nächster Schritt der AP-Entstehung könnte beispielsweise durch die Zielorientierung oder Änderungsresistenz beeinflusst sein. So sollte sich eine Lernzielorientierung positiv auf die Auswahl eines adaptiven Verhaltens auswirken, da das durch die Lernzielorientierung bedingte tiefere Aufgabenverständnis eine fundierte Entscheidungsbasis darstellt. Änderungsresistenz hingegen

könnte auf motivationaler Ebene die Bereitschaft zur Generierung von Verhaltensalternativen einschränken.

Bezüglich der Ausführung eines adaptierten Verhaltens schließlich könnte eine Lernzielorientierung die Bereitschaft zum Ausprobieren sowie die Toleranz von Fehlern vergrößern und dadurch die Ausführung adaptiven Verhaltens fördern. Dagegen werden bei einer Vermeidungs-Leistungszielorientierung möglichst alle Fehler vermieden, so dass auch die Bereitschaft zur Ausführung neuer Verhaltensweisen eingeschränkt sein sollte, da neue Verhaltensweise häufig eine gewisse Fehleranfälligkeit mit sich bringen. Weiterhin könnte Änderungsresistenz ein motivationales Hindernis für das Ausführen eines neuen Verhaltens sein. Eine erhöhte Selbstwirksamkeit hingegen stärkt den Glauben in die Wirksamkeit eigenen Verhaltens und darüber die Ausführung des adaptierten Verhaltens. Weiterhin wurde herausgefunden, dass starke Routinen oder Zeitdruck dazu führen können, altes Verhalten fortzusetzen, obwohl bekannt ist, dass effektivere Verhaltensweisen existieren. In der Literatur wird so etwas auch *relapse error* (Betsch et al., 2004) oder *routine maintenance effect* (Betsch et al., 1998) genannt. Eine solche fehlerhafte Fortsetzung alten Verhaltens trotz gegenteiliger Evidenz wäre somit ebenfalls der Ausführungsebene zuzuordnen.

Abschließend bleibt anzumerken, dass die diskutierten Wirkweisen größtenteils Hypothesen darstellen, die in zukünftigen Forschungsarbeiten näher betrachtet und überprüft werden sollten. Dabei liefert das Prozessmodell eine gewisse Vorstellung von der AP-Entstehung und deren Beeinflussung. Es sollte somit forschungsleitend dazu dienen, weitere Einflussfaktoren abzuleiten, um diese dann empirisch zu überprüfen.

8.4 Ausblick

Welche Forschungsfragen bleiben offen? In den vorhergehenden Abschnitten wurden bereits einige Fragen genannt, mit denen sich Forschung zur AP in Zukunft beschäftigen sollte. Darüber hinaus sollen im Folgenden einige Aspekte nochmals gesondert aufgegriffen werden, die bislang nicht oder nur am Rande berücksichtigt wurden.

8.4.1 Soziale Adaptive Performance

Wie ausführlich dargelegt lässt sich das Konstrukt der AP in die beiden Komponenten aufgabenorientierte und soziale AP unterteilen. In den berichteten Untersuchungen wurde gezeigt, dass diese Differenzierung über verschiedene Stichproben und Beurteilungsquellen hinweg stabil ist. Dabei ist dies die erste Arbeit, die explizit eine Auftei-

lung von aufgabenorientierter und sozialer AP vornimmt, wohingegen die Berücksichtigung einer sozialen AP-Ausrichtung durch die bisherige Forschung eher vernachlässigt wurde. Dies gilt zum einen für einen großen Teil der Fragebogenuntersuchungen, in denen soziale Verhaltensweisen zwar häufig „mitliefen“, jedoch ohne diesen, beispielsweise durch die Hinzunahme spezifischer Prädiktoren, besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Darüber hinaus fokussierten sämtliche experimentelle Szenarien, ebenso wie das in der vorliegenden Studie verwendete Börsenszenario, ausschließlich auf Veränderungen in der Aufgabenlösung, nicht aber auf soziales Anpassungsverhalten. Diese Lücke in theoretischen Ansätzen sowie praktischen Untersuchungen gilt es in Zukunft zu schließen.

Die Untersuchungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit haben erste Hinweise darauf geliefert, dass insbesondere im Bereich der Prädiktoren gewisse Unterschiede hinsichtlich der beiden AP-Facetten bestehen. Mit Ausnahme der BIP-Dimension Kontaktfähigkeit hängen die betrachteten Außenkriterien jedoch allesamt stärker mit aufgabenorientierter als mit sozialer AP zusammen. So resultieren in den durchgeführten Untersuchungen beispielsweise differentielle Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit, Zielorientierung und Änderungsresistenz, die jeweils höher mit aufgabenorientierter AP korrelieren als mit sozialer AP.

Was aber könnten spezifische Prädiktoren sozialer AP sein? Ein Persönlichkeitsmerkmal, für das dies in der vorliegenden Arbeit bereits gezeigt wurde, ist die Dimension Kontaktfähigkeit des BIP, welche der Dimension Extraversion der Big-Five ähnelt. Weiterhin wiesen Pulakos und Kollegen (2002) Offenheit als Prädiktor kultureller AP nach und diskutierten theoretisch auch den Effekt von Extraversion auf kulturelle AP (Pulakos et al., 2006). Griffin et al. (2007) argumentieren bei ihrer Diskussion möglicher Prädiktoren der AP mit einer Reziprozitätshypothese. Dieser zufolge sollten Personen eher dann dazu bereit sein, soziales Leistungsverhalten zu zeigen, wenn das soziale Verhalten anderer Personen auch ihnen selber zugute kommt. Dies ist am ehesten in Teams mit guten Teamstrukturen und einem produktiven Arbeitsklima möglich. Tatsächlich wiesen Griffin und Kollegen auch empirisch nach, dass *team supportiveness* einen positiven Einfluss auf das soziale Leistungsverhalten gegenüber Teammitgliedern ausübt, nicht jedoch auf Leistungsverhalten auf der Aufgaben- oder organisationalen Ebene. Auch Pulakos et al. (2006) haben sich mit der Frage differentieller Prädiktoren der AP-Dimensionen beschäftigt und verschiedene Prädiktoren von 17 Experten darauf-

hin einschätzen lassen, wie relevant diese für jede ihrer acht AP-Dimensionen erscheinen. Dabei wurden Kooperativität (cooperativeness), Geselligkeit (sociability) und soziale Intelligenz als wichtigste Prädiktoren sozialer AP erachtet.

Möglicherweise gehen die in der vorliegenden Arbeit gefunden geringen Zusammenhänge mit sozialer AP auf ein *Bandwidth Fidelity Dilemma* zurück. Die betrachteten Außenkriterien waren eher allgemeiner Natur und nicht speziell dem sozialen Bereich zugeordnet. Abgeleitet wurden sie vornehmlich aus ihrem erwarteten bzw. bereits nachgewiesenen Zusammenhang mit geforderter Arbeitsleistung oder ihrem Bezug zu Veränderungsprozessen. Den oben angesprochenen Erkenntnissen nach zu urteilen sollten Prädiktoren sozialer AP jedoch eine größere inhaltliche Ähnlichkeit zum Zielkonstrukt aufweisen. Somit sollten zukünftige Arbeiten verstärkt darauf abzielen, differenzielle Prädiktoren beider AP-Dimensionen, insbesondere aber der interpersonell-sozialen Dimension aufzudecken.

8.4.2 Adaptive Performance auf Team-Ebene

In dieser Arbeit wurde die individuelle AP einzelner Mitarbeiter betrachtet. Daneben müssen in der heutigen Arbeitsumwelt jedoch auch Teams dazu imstande sein, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren (Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999). Ein Grund für den Einsatz von Teams besteht gerade darin, dass die Akkumulation von Wissen und Fähigkeiten mehrerer Personen das effektive Bearbeiten komplexer, zeitgleich auftretender Probleme vereinfacht. Durch die Möglichkeit zur Aufteilung neu aufkommender Lernanforderungen wird darüber hinaus auch die Einführung innovativer Technologien in Gruppen als vorteilhaft im Vergleich zu Einzelpersonen angesehen (Wegge, 2006). In vielen Unternehmen gilt daher der Einsatz von Teams anstelle von individuell arbeitenden Mitarbeitern als eine Methode, erhöhten Flexibilitätsanforderungen besser gerecht werden zu können (z. B. Ilgen & Pulakos, 1999; LePine, 2003). Jedoch etablieren sich auch in Teams routinisierte Arbeitsabläufe oder Strategien der Zusammenarbeit, die nach Veränderungen zugunsten effektiverer Strategien aufgegeben werden müssen. Was aber sind Bedingungen für die hohe AP eines Teams? Kozlowski und Kollegen beschreiben, dass die alleinige Zusammensetzung eines Teams aus adaptiven Individuen für die Team-AP zwar wichtig, jedoch nicht hinreichend ist. Anstatt dessen sind komplexe Interaktions- und Koordinationsprozesse notwendig, um eine effektive Teamzusammenstellung, Aufgaben- und Rollenverteilung zu erreichen (Chan, 2000; Kozlowski et al., 1999).

Neben solchen theoretischen Überlegungen haben sich auch einige empirische Arbeiten der Frage nach der AP von Teams angenommen. So fand LePine (2003), dass kognitive Fähigkeiten, Leistungsbereitschaft (als Subfacette des Big-Five Faktors Gewissenhaftigkeit) und Offenheit Team-AP positiv vorhersagen, Verlässlichkeit (als zweite Subfacette der Gewissenhaftigkeit) hingegen ein negativer Prädiktor von Team-AP ist. Diese Effekte werden mediiert über eine schnellere und effektivere Anpassung der Rollenstruktur innerhalb der Gruppe. Wie aber kommt es zu einer solchen effektiven Anpassung der Rollenstrukturen? Zur Beantwortung dieser Frage greift LePine (2005) auf drei verschiedene Prozesse zurück, die die Art der Zusammenarbeit und des Handelns von Team-Mitgliedern beschreiben: Dabei charakterisieren *interpersonale Prozesse* das Vermeiden negativer Aussagen, respektvolles Verhalten und die Unterstützung anderer. *Übergangsprozesse* sind dadurch gekennzeichnet, dass alternative Lösungswege diskutiert, konstruktive Vorschläge gemacht und Informationen zur Problemdiagnose ausgetauscht werden. Bei *Handlungsprozessen* schließlich steht die Zielerreichung im Fokus des Interesses, wobei hauptsächlich Leistungsfortschritte beobachtet und bewertet werden. LePine konnte zeigen, dass solche Teams eine adäquatere Rollenstruktur aufwiesen, die während einer Veränderung verstärkt interpersonelle und Übergangsprozesse berücksichtigten und dabei weniger Handlungsprozesse aufzeigten. Die auf Leistung ausgerichteten Handlungsprozesse führten dagegen in einer stabilisierten Situation einige Zeit nach der Veränderung zu einer adäquateren Rollenstruktur und darüber zu besserer Leistung.

Was weitere Prädiktoren der Team-AP angeht, so fand LePine Hinweise darauf, dass sich Teams mit schwierigen Zielen und hoher Leistungsorientierung der Teammitglieder besonders schlecht, Teams mit schwierigen Zielen und hoher Lernorientierung der Teammitglieder hingegen besonders gut anpassten. Neben solchen Prozessvariablen ist aber auch die einfache Summe der individuellen AP aller Teammitglieder ein guter Prädiktor von Team-AP, wie Han und Williams (2008) in einer anderen Studie zeigen konnten. Dabei ist die Konstellation individueller AP innerhalb eines Teams häufig recht homogen, zwischen Teams jedoch stärker heterogen. Es wird vermutet, dass dies am Lernklima eines Teams liegen könnte, welches dazu in der Lage ist, individuelle AP ebenso wie Team-AP zu steigern (Tae Young Han & Williams, 2008).

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass Forschung zur AP auf Team-Ebene noch in den Anfängen steht und noch einige offene Fragen aufwirft. Welche ge-

nauerer Prozesse liegen beispielsweise der Team-AP zugrunde? Wie interagieren Persönlichkeitsmerkmale, individuelle AP und Gruppenprozesse bei der Vorhersage von Team-AP?

8.4.3 *Konsequenzen von Adaptive Performance*

AP dient – ebenso wie andere Arten der Arbeitsleistung – dazu, einen Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten. Dieser Bestandteil der Definition macht deutlich, dass AP an bestimmte Konsequenzen geknüpft ist, die in der vorliegenden Arbeit bislang jedoch größtenteils vernachlässigt wurden. Daher soll an dieser Stelle auf einige individuelle sowie organisationale Konsequenzen der AP eingegangen werden.

Bezüglich der individuellen Konsequenzen von AP stellt sich die Frage, inwiefern sich AP tatsächlich in der Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte niederschlägt. Hierzu konnte in der ersten Studie dieser Arbeit gezeigt werden, dass AP über die geforderte Arbeitsleistung hinaus einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage einer globalen Leistungsbeurteilung leistete. Pulakos und Kollegen (2002) zeigten weiterhin, dass biographische Selbsteinschätzungen zur AP eine Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte über kognitive und Persönlichkeitsvariablen hinaus vorhersagen konnten. Griffin und Hesketh (2003) wiesen AP-spezifische Selbstwirksamkeit als signifikanten Prädiktor einer Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte nach. Weitere Konsequenzen auf individueller Ebene, wie z. B. Aufstiegschancen oder monetäre Auswirkungen wurden bislang nicht untersucht und sollten daher Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeiten sein. Auf organisationaler Ebene lassen sich bislang keine Studien zu Konsequenzen von AP finden. Im angrenzenden Bereich der Flexibilitätsforschung hingegen konnte nachgewiesen werden, dass sich eine hohe Flexibilität von Fähigkeiten, Verhalten und Personalmanagement-Praktiken positiv auf den finanziellen Erfolg einer Firma auswirken kann (Bhattacharya et al., 2005). Ob ein solcher positiver Einfluss auch seitens der AP von Mitarbeitern und Teams besteht, bleibt zu überprüfen.

Es wird deutlich, dass Erkenntnisse über Konsequenzen von AP bislang noch nicht sehr ausgeprägt sind. Jedoch war gerade ein Kritikpunkt an früherer Forschung zur Arbeitsleistung, dass zu schnell Konsequenzen im Vordergrund des Interesses standen, ohne das Konstrukt der Arbeitsleistung an sich geklärt zu haben. Der Fokus dieser Arbeit lag darin, diesem Kritikpunkt zu begegnen, indem eine ausführliche Bestimmung und Operationalisierung des Konstruktes vorgenommen wurde. Eine solche anfängliche Auseinandersetzung kann als Grundstein für eine ausführlichere Beschäftigung mit

Konsequenzen dieses Leistungsaspektes dienen. Fragen zukünftiger Arbeiten könnten dabei sein: Wie groß ist der Beitrag von AP zur allgemeinen Arbeitsleistung eines Mitarbeiters? Wie sehr trägt individuelle AP zur Teamleistung bei? Übt die aggregierte AP aller Mitarbeiter einen Einfluss auf den (monetären) Erfolg eines Unternehmens aus? Laufen Veränderungsprozesse in Unternehmen mit Mitarbeitern, die eine hohe AP aufweisen, besser ab?

8.5 Implikationen der Adaptive Performance für die Praxis

Welche praktischen Implikationen lassen sich aus der Forschung zur AP ableiten? Die folgenden Abschnitte sollen dazu dienen, auf einige Implikationen der AP-Forschung für Personalauswahl, Personalentwicklung und weitere Bereiche des Human Resource Managements einzugehen.

8.5.1 Personalauswahl

Die Schwierigkeit bei der Diagnostik von AP liegt darin, dass sich AP nicht über die Abfrage bereits vorhandenen Wissens oder eines schon bestehenden Verhaltensrepertoires messen lässt. Vielmehr muss eine Quelle gefunden werden, die Aufschluss darüber gibt, inwiefern ein Bewerber routinisiertes Verhalten verändern und an die jeweils aktuellen Gegebenheiten anpassen kann. Karaevli und Hall (2004) sprechen davon, dass bei der Personalauswahl stärker auf die Entwicklungsfähigkeit des Bewerbers anstatt auf das aktuelle Leistungsniveau geachtet werden sollte, da erstere ein guter Indikator für adaptive Fähigkeiten ist bzw. diese überhaupt erst möglich macht. Zur Klärung der Frage, wie die Diagnostik solcher Entwicklungsmöglichkeiten aussehen könnte, ist ein Blick auf bisherige Forschungsergebnisse zur AP hilfreich.

Auf Basis der hier durchgeführten sowie einiger weiterer Studien kann eindeutig davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter mit bestimmten Fähigkeiten oder Eigenschaften anpassungsfähiger sind als andere. So sind beispielsweise kognitive Fähigkeiten ein wichtiger Prädiktor adaptiver Leistung; ebenso gehen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie Offenheit für Erfahrungen oder Extraversion mit höherer AP einher. Auch grundlegende motivationale Einstellungen wie Lern- oder Leistungsorientierung beeinflussen, ob sich Mitarbeiter gut an neue Situationen anpassen können: Lernorientierte Personen sind in veränderlichen Arbeitsumwelten besonders gut aufgehoben, während Personen, deren Ziel es ist, keine Fehler zu machen, mit Veränderungen eher schlecht zurechtkommen. Die Erfassung solcher Fähigkeiten und Eigenschaften in Per-

sonalauswahlprozeduren sollte dazu beitragen, Mitarbeiter mit hoher AP von solchen mit geringerer AP zu unterscheiden. Konkrete Auswahlmethoden könnten beispielsweise Intelligenztests zur Diagnostik kognitiver Fähigkeiten oder Persönlichkeitsfragebögen sein.

Auch andere, viel verwendete Personalauswahlverfahren wie Assessment Center, Computersimulation oder Arbeitsproben könnten hinsichtlich einer Erfassung adaptiver Leistung angepasst werden. Das in Abschnitt 4.1 vorgestellte Task-Change Paradigma zur Untersuchung adaptiver Leistung dient zwar in erster Linie der Forschung, durch gewisse Modifikation wäre aber auch der Einsatz eines ähnlichen Szenarios im Rahmen von Personalauswahlverfahren denkbar. Wichtig wären dabei unter anderem die Augenscheinvalidität und damit die realistische Einbettung des Szenarios, um die Akzeptanz seitens der Arbeitgeber und Bewerber zu erhöhen. Neben computerbasierten Szenarios könnten auch andere Aufgaben zur Messung von Adaptivität entwickelt werden, wie z. B. interaktive Übungen, die ggf. stärker auf soziale AP-Bestandteile eingehen könnten. Pulakos und Kollegen (2002) haben gezeigt, dass biographische AP-Selbsteinschätzungen, welche die Erfahrung mit adaptiven Verhaltensweisen widerspiegeln, inkrementell zur Vorhersage einer AP-Beurteilung durch Vorgesetzte beitragen. Angelehnt an dieses Resultat könnte die Abfrage adaptiver Erfahrungen beispielsweise über biographische Items zur Vorhersage späterer AP herangezogen werden. In ähnlicher Weise könnte man auf Basis von konkreten, Anpassungsfähigkeit erfordernden Situationen situative Fragen mit verhaltensverankerten Skalen konstruieren, die dann in Interviews eingebaut werden könnten.

8.5.2 Personalentwicklung

Personalentwicklungsmaßnahmen sind immer dann sinnvoll, wenn eine Möglichkeit zur Verbesserung der adressierten Fähigkeiten, Eigenschaften o. Ä. besteht. Zwar gibt es Forscher, die Adaptivität als stabilen Trait einer Personen ansehen (z. B. Ployhart & Bliese, 2006), es überwiegt jedoch die Ansicht, dass AP ein Verhalten darstellt, welches aus einer stabilen Basis mit variablen Anteilen besteht (Chan, 2000) und somit prinzipiell auch für Personalentwicklungsmaßnahmen zugänglich ist.

Wie bereits erwähnt stellen Erfahrungen mit Veränderungssituationen und adaptiven Verhaltensweisen einen wichtigen Prädiktor der AP dar (Pulakos et al., 2002). Somit lassen sich als eine Möglichkeit zur Förderung der AP Trainings anführen, in denen Mitarbeiter konkreten Veränderungen ausgesetzt sind und diese meistern müssen.

In solchen Trainings könnten arbeitsähnliche Veränderungssituationen simuliert werden. Hierbei sollte darauf geachtet werden, welcher Art von Veränderungen ein Mitarbeiter zu Trainingszwecken ausgesetzt wird, da diese eine inhaltliche Ähnlichkeit zu den am Arbeitsplatz vorkommenden Veränderungen aufweisen sollten (beispielsweise hinsichtlich sozialer vs. aufgabenorientierter Bestandteile). Weiterhin gehen Karaevli und Hall (2004) davon aus, dass häufige kleine Veränderungen eher die Fähigkeit zur Anpassung an tägliche Veränderungen erleichtern, während seltene große Veränderungen vorbereiten auf das Leben und Arbeiten in einem ganz fremden Kontext. Auch dieser Aspekt sollte bei der Trainingsplanung berücksichtigt werden.

Bezüglich der Art, wie Trainings zur Vermittlung adaptiver Fertigkeiten aufgebaut sein sollten, lassen sich ebenfalls Hinweise in der Literatur finden. So zeigten Joung, Hesketh und Neal (2006), dass fehlerbasierte Trainings leistungsförderlicher sind als erfolgsbasierte Trainings. In der konkreten Untersuchung sollten Feuerwehrmänner anhand von Fallbeispielen Prinzipien zur Feuerbekämpfung erlernen. Dabei wurden in den Fallbeispielen entweder ein fehlerhaftes Vorgehen mit den resultierenden negativen Konsequenzen oder aber korrekte Lösungsstrategien vorgestellt. Probanden aus der fehlerbasierten Trainingsgruppe waren nach dem Trainings eher dazu in der Lage, alternative Lösungswege zu entwickeln und so weiterer Fallbeispiele zu lösen als Probanden aus dem Training, in dem ausschließlich korrekte Lösungsstrategien betrachtet wurden. Ein weiterer Hinweis zur Trainingsgestaltung geht auf Kozlowski und Kollegen (2001) zurück, die zeigten, dass Trainings, in denen neben inhaltlichen Aspekten eine Lernorientierung vermittelt wurde, die spätere Transferleistung steigerten.

Auch Karaevli und Hall (2004) sehen Adaptivität in erster Linie als eine Fähigkeit an, die sich durch Lernen und Erfahrung entwickelt. Als wichtigsten Prozess zur Entwicklung von Adaptivität nennen sie die Reflexion über eigene Fortschritte und praktische Erfahrungen, die allein oder auch im Austausch mit Peers stattfinden kann. Somit könnte eine weitere Möglichkeit zur Förderung der AP in einem kontinuierlichen Prozess des Coachings oder Mentorings realen Arbeitsverhaltens bestehen. Dabei könnten praktische Erfahrungen im Umgang mit Veränderungen durch echte Arbeitsaufgaben gewonnen werden, um diese dann durch Anleitung und Unterstützung der Selbstreflexion zu verinnerlichen. Unabhängig davon, welche Intervention zur Förderung der AP gewählt wird, d. h. ob Training, Coaching oder andere Maßnahmen – im Vorder-

grund sollte der Erwerb übergeordneter Kompetenzen durch praktische Erfahrung und nicht die theoretische Aneignung bestimmten Wissens stehen.

8.5.3 *Sonstige praktische Implikationen*

Auch auf weitere Gebiete des Human Resource Managements wie z. B. die Arbeitsplatzgestaltung und die Leistungsbeurteilung lassen sich Erkenntnisse über AP anwenden. Betrachten wir zunächst die Arbeitsplatzgestaltung: Durch den Aufbau eines Arbeitsklimas, welches Lernen zulässt oder sogar aktiv unterstützt, kann möglicherweise eine Verbesserung der AP erzielt werden. Hierauf deuten sowohl die in der vorliegenden Arbeit nachgewiesenen positiven Effekte einer Lernzielorientierung hin, aber auch empirische Ergebnisse anderer Forscher, beispielsweise zum Effekt des Lernklimas eines Teams (Tae Young Han & Williams, 2008). Letzteres wird beschrieben als das Ausmaß, zu dem ein Arbeitsklima den Transfer von Lernergebnissen auf alltägliche Arbeitsaufgaben möglich macht. Es ist anzunehmen, dass Mitarbeiter in einem Lernklima eher gewillt sein und mehr Mut haben, sich auf Veränderungen einzulassen und diesen selbstbewusst gegenüber zu treten, auch wenn diese möglicherweise zunächst Rückschläge bedeuten.

Als eine weitere Möglichkeit zur Förderung der AP durch Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung nennen Karaevli und Hall (2004) die bewusste Positionierung von Veränderungen. Das bedeutet, dass möglichst immer dann Veränderungen in den Arbeitsaufgaben bzw. am Arbeitsplatz herbeigeführt werden sollten, sobald ein früherer Lernprozess abgeschlossen ist. So bleiben Fähigkeiten in Bewegung und es kommt nicht zu rigiden Verhaltensmustern.

Sofern AP für einen Arbeitsplatz relevant ist, sollten adaptive Verhaltensweisen auch in eine Beurteilung der Arbeitsleistung einfließen. Dafür könnten beispielsweise einige Items aus dem hier entwickelten Fragebogen in Leistungsbeurteilungsinstrumente einfließen, um so neben anderen Aspekten auch diesen Bereich der Arbeitsleistung explizit zu berücksichtigen.

Für alle angesprochenen Implikationen ist zu beachten, dass eine hohe AP nicht in allen Berufen gleichermaßen wichtig ist (Pulakos et al., 2000). Zwar gibt es bei jeder Tätigkeit Situationen, in denen Veränderungen eine Anpassung des Arbeitsverhaltens notwendig machen. Solche Situationen können jedoch hinsichtlich ihrer Häufigkeit, ihrer Größe oder ihrer Inhalte stark variieren. Insbesondere die konkreten Inhalte von

Veränderungen sollten für die Konzeption von Auswahl- oder Trainingsverfahren, Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen oder Leistungsbeurteilungen berücksichtigt werden, um je nach Notwendigkeit die interessierenden Facetten der AP zu berücksichtigen.

8.6. Probleme des Konstruktes

Am Ende dieser Arbeit soll das Konstrukt der AP noch einmal kritisch betrachtet und so ein Bogen zurück zum Beginn des Theorieteils geschlagen werden. Dafür wird auf die in Kapitel 2.1 eingeführte Definition und die Bestimmungsstücke der AP zurückgegriffen.

AP von Individuen wurde als ein Verhalten definiert, mit dem auf eine veränderte Arbeitssituation reagiert wird und das funktional für die Erreichung der Unternehmensziele ist. Eine zentrale Voraussetzung für AP ist somit die Veränderung in der Arbeitssituation. Die hier berücksichtigten Veränderungsthemen gehen auf umfangreiche Literaturrecherchen und Aufgabenanalysen von Pulakos und Kollegen zurück, die aus den späten 1990er Jahren stammen. Aufgrund des Umfangs und der Gründlichkeit dieser Analysen ist dabei zunächst einmal davon auszugehen, dass die Situationsklassen auch die aktuell relevanten Veränderungen im Arbeitsleben umfassen. Nichtsdestotrotz könnten in Zukunft neue Klassen von Veränderungen hinzukommen, die ebenfalls AP erforderlich machen und somit auch in die Messung adaptiven Verhaltens aufgenommen werden sollten. Möglicherweise sollten auch Veränderungen außerhalb des Arbeitsplatzes stärker im Konstrukt der AP berücksichtigt werden, sofern diese das Arbeitsverhalten betreffen. Beispiele hierfür wären die Trennung vom Ehepartner, die Geburt von Kindern etc., die zwar nicht unmittelbar auf die auszuführenden Aufgaben Einfluss nehmen, die aber durch die Inanspruchnahme von viel Aufmerksamkeit des Mitarbeiters indirekt auch zu einer Veränderung der Arbeitssituation führen können.

Als weiterer Aspekt in der Definition wurde der reaktive Bestandteil hervorgehoben, dem zufolge bisheriges Verhalten nicht unüberlegt übernommen werden darf. Eine solche Reaktion kann dabei sowohl reaktiv im eigentlichen Sinne sein (sich selbst anpassen), jedoch auch proaktiv (Einfluss auf die Umwelt nehmen) oder tolerant (bisheriges Verhalten in Ruhe beibehalten) geschehen. Dabei ist jedoch insbesondere die letzte, tolerante Verhaltenskategorie schwierig zu beobachten. Wurde ein Verhalten bewusst fortgesetzt, um angemessen auf die Situation zu reagieren oder wurde die situative Veränderung gar nicht erst wahrgenommen? War es eine bewusste Entscheidung für die tolerante Antwort? Oder ist eine solche bewusste Entscheidung gar nicht notwen-

dig? Aufgrund einer solchen Heterogenität adaptiver Verhaltensweisen sollten zur Bestimmung, ob in einer Situation AP gezeigt wurde oder nicht, somit verstärkt auch andere Bestimmungsstücke wie die veränderte Arbeitssituation oder die Funktionalität des Verhaltens hinzugezogen werden.

Schließlich sei noch der Aspekt der Funktionalität adaptiven Verhaltens angesprochen. Eine solche Funktionalität wurde in der vorliegenden Arbeit durch die gewählten Operationalisierungen der AP berücksichtigt: durch die Beschreibung der Subdimensionen, die Formulierung der Items zur Messung der AP sowie die Konstruktion des Szenarios. Die Funktionalität wurde in die Definition aufgenommen, um AP explizit von irrelevanten oder kontraproduktiven Verhaltensweisen abzugrenzen, mit denen ebenfalls auf Veränderungen reagiert werden könnte. Bis auf die Tatsache, dass AP funktional für die Erreichung der Unternehmensziele sein soll, wurde jedoch keine weitere Präzisierung des Begriffes Funktionalität vorgenommen. Wer legt beispielsweise fest, was funktional für ein Unternehmen ist: das Management, die Mitarbeiter, die Kunden oder sonstige Zielgruppen? Wem muss die Funktionalität zugute kommen? Zu welchem Zeitpunkt müssen die positiven Konsequenzen eintreten? Die Beantwortung dieser Fragen sowie die Präzisierung des Funktionalitätsbegriffes sind somit weitere sinnvolle Aufgaben zukünftiger Forschung.

9 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Konstrukt der *Adaptive Performance* (AP). AP von Individuen wird definiert als ein Verhalten, mit dem auf eine veränderte Arbeitssituation reagiert wird und das funktional für die Erreichung der Unternehmensziele ist. Angelehnt an diese Definition wird zunächst eine genauere Betrachtung von Bestimmungsstücken der AP vorgenommen, um das im Vordergrund stehende Themenfeld einzugrenzen. In Bezugnahme auf die Arbeiten verschiedener Forschergruppen folgt eine Auseinandersetzung mit der Struktur von AP. Dabei haben bislang zwei Auffassungen dominiert: eine von Pulakos et al. (2000) vorgeschlagene achtdimensionale Struktur, die verschiedene Situationsklassen differenziert, sowie eine dreidimensionale Auffassung von Griffin und Hesketh (2003), in der drei Ausrichtungen adaptiven Verhaltens unterschieden werden. Beide Ansätze konnten bislang nicht überzeugend durch empirische Befunde gestützt werden, sodass alternativ eine sparsamere Aufteilung in soziale und aufgabenorientierte adaptive Verhaltensweisen vorgeschlagen wird.

Nach diesem Blick auf das eigentliche Konstrukt der AP erfolgt eine Einordnung in den Kontext angrenzender Bereiche. Hierzu wird zunächst eine Einordnung von AP in das Gebiet der Arbeitsleistung vorgenommen. Unterschiedliche Leistungsansätze, darunter Campbells Komponentenmodell, die Dichotomie von Aufgaben- und Kontextleistung, OCB und Persönliche Initiative, werden vorgestellt. Um die Abgrenzung zwischen den verschiedenen Leistungsarten zu erleichtern, wird ein integrierender Rahmen in Form eines Facettenmodells vorgeschlagen. Hiernach sind drei Dimensionen der Arbeitsleistung zu differenzieren: die Art des Rollenverhalten mit den Ausprägungen Intra- und Extra-Rollenverhalten, ein inhaltlicher Fokus mit den Ausprägungen sozial und aufgabenorientiert sowie ein zeitlicher Fokus mit den Ausprägungen permanent-andauernd, proaktiv-innovativ sowie reaktiv-adaptiv. AP wird dabei klassifiziert als reaktiv-adaptives Verhalten, welches zwischen sozialer und aufgabenorientierter AP differenziert. Nach dieser Betrachtung verschiedener Leistungskonstrukte wird anhand der zu Beginn der Arbeit genannten Bestimmungsstücke besprochen, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen AP und Routinebrechen, Kreativität, Flexibilität, Rigidität, Eskalierendem Commitment sowie Coping bestehen.

Schließlich beschäftigt sich der Theorieteil mit empirischen Untersuchungen zur AP. Dafür werden zunächst die beiden hauptsächlichen Paradigmen vorgestellt, mit

denen AP erforscht wird: die fragebogenbasierte Feldforschung auf der einen Seite sowie auf dem *Task-Change Paradigma* basierende Laborstudien auf der anderen Seite. Darauf aufbauend werden Ergebnisse zu Antezedenzien und Korrelaten der AP vorgestellt, wofür auf Studien unmittelbar zur AP sowie auf angrenzende Forschungsgebiete zurückgegriffen wird.

Da bislang weder im deutschsprachigen noch im angloamerikanischen Raum ein Instrument mit guter psychometrischer Qualität zur Messung von AP verfügbar ist, beschäftigt sich der erste Artikel mit der Konstruktion und Validierung eines solchen Instrumentes. Hypothesenkonform lässt sich in zwei unabhängigen Stichproben die zweidimensionale Unterteilung von sozialer und aufgabenorientierter AP bestätigen. In einer ersten Studie, die auf 216 Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte basiert, zeigt sich eine Separierbarkeit von geforderter Arbeitsleistung und AP sowie die inkrementelle Validität von AP über die geforderte Arbeitsleistung hinaus zur Vorhersage eines globalen Leistungsmaßes. Eine zweite Studie basierend auf 225 Selbsteinschätzungen bestätigt die postulierte AP-Struktur und untersucht darüber hinaus die konvergente Validität mittels zweier Außenkriterien. Erwartungsgemäß ergeben sich stärkere Zusammenhänge zwischen sozialer AP und dem Trait Kontaktfähigkeit, während aufgabenorientierte AP höher mit dem Trait Flexibilität korreliert.

Im zweiten Artikel werden weitere Außenzusammenhänge von AP thematisiert. Eine empirische Studie basierend auf 225 Selbsteinschätzungen repliziert die Differenzierbarkeit von AP und geforderter Arbeitsleistung und zeigt darüber hinaus, dass sich AP auch von Persönlicher Initiative als proaktiv-innovativem Bestandteil der Arbeitsleistung abgrenzen lässt. Von den betrachteten Außenkriterien korreliert Änderungsresistenz stark negativ mit beiden AP-Facetten. Arbeitszufriedenheit zeigt lediglich einen schwach positiven Zusammenhang mit aufgabenorientierter AP. Schließlich zeigt sich, dass eine Lernzielorientierung hoch positiv und eine Vermeidungs-Leistungszielorientierung hoch negativ mit AP korrelieren. Zwischen einer Annäherungs-Leistungszielorientierung und AP ergeben sich Korrelationen nahe Null, was Befunden zu Zusammenhängen mit anderen Arten der Arbeitsleistung entspricht. Die Zusammenhänge mit den verschiedenen Arten der Zielorientierung lassen sich in einer weiteren Studie basierend auf 207 Selbsteinschätzungen replizieren. In dieser Studie wird darüber hinaus ein moderater positiver Zusammenhang zwischen kognitiven Fähigkeiten und aufgabenorientierter AP, nicht aber sozialer AP, gezeigt.

Im dritten Artikel wird anstelle von Fragebogenuntersuchungen ein an das Task-Change Paradigma angelehntes experimentelles Design zur Untersuchung der AP verwendet. Es handelt sich um eine Börsenaufgabe, bei der die Probanden anhand verschiedener Informationsquellen Entscheidungen über den Kauf von Aktien treffen müssen. Nach einem anfänglichen Trainingsdurchgang erlernen die Probanden in der ersten Hälfte der Börsenaufgabe, dass eine bestimmte Informationsquelle die erfolgreichsten Vorhersagen über die zum Kauf angebotenen Aktien macht und sie ihre Kaufentscheidungen somit an dieser Informationsquelle orientieren sollten. Nach der Hälfte der Durchgänge verändert sich jedoch die richtige Informationsquelle, sodass die Probanden ihre Kaufstrategie an diese Veränderung anpassen müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein. Als unabhängige Variable wird eine Lern- vs. Leistungszielorientierung induziert; darüber hinaus werden kognitive Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit und das bewusste Erkennen der Veränderung erfasst. Die Ergebnisse zeigen einen Haupteffekt von kognitiven Fähigkeiten auf AP sowie eine Interaktion von Zielorientierung und kognitiven Fähigkeiten: Nur unter hohen kognitiven Fähigkeiten ist eine Lernzielorientierung leistungsförderlich, bei geringen kognitiven Fähigkeiten ist Lernzielorientierung hingegen hinderlich. Die Wirkung der Lernzielorientierung wird vermittelt über eine erhöhte Selbstwirksamkeit, während das bewusste Erkennen die mediierende Variable zwischen kognitiven Fähigkeiten und AP ist.

In der abschließenden Diskussion wird zunächst noch einmal die Frage nach der Struktur von AP aufgegriffen, wobei festgestellt wird, dass trotz einer Bestätigung der postulierten zwei Dimensionen auch andere Dimensionalitäten weiter verfolgt und berücksichtigt werden sollten. Basierend auf den Ergebnissen zu Antezedenzien und Korrelaten der AP wird ein Prozessmodell vorgestellt, das eine Einordnung der verschiedenen Einflussfaktoren in den Prozess der AP-Entstehung ermöglicht. In einem Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen werden insbesondere die Aspekte der sozialen AP, der AP auf Team-Ebene sowie mögliche Konsequenzen von AP angesprochen. Es werden praktische Implikationen für die Bereiche der Personalauswahl und Personalentwicklung vorgeschlagen. Abschließend erfolgt rückgreifend auf den Beginn des Theorieteils eine kritische Betrachtung des Konstruktes der AP, in der nochmals einzelne Bestimmungsstücke der AP diskutiert werden.

10 Literaturverzeichnis

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D. & Sanford, R. (1950). *The authoritarian personality*. New York: Harper.
- Allworth, E. & Hesketh, B. (1997). Construct based biodata and the prediction of adaptive performance. *Paper Presented at the American Psychological Association Conference, Chicago*.
- Allworth, E. & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment, 7*, 97-111.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 357-376.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context* Westview Press.
- Amabile, T. M. & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal, 42*, 630-640.
- Anshel, M. H. (2000). A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior, 27*, 375-400.
- Arkes, H. R. & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35*, 124-140.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science, 24*, 19-36.
- Aspinwall, L. G. & Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*, 989-1003.
- Audia, P. G., Locke, E. A. & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal, 43*, 837-853.
- Baldrige, J. V. & Burnham, R. A. (1975). Organizational innovation: Individual, organizational, and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly, 20*, 165-176.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

- Bandura, A. & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barron, F. & Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Beach, L. R. & Mitchell, T. R. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of Management Review*, 3, 439-449.
- Bell, B. S. & Kozlowski, W. J. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87, 497-505.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93, 296-316.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34, 1009-1044.
- Bennis, W. G. (1976). *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Berg, E. A. (1948). A simple objective technique for measuring flexibility in thinking. *Journal of General Psychology*, 39, 15-22.
- Betsch, T. (2005). Wie beeinflussen Routinen das Entscheidungsverhalten? *Psychologische Rundschau*, 56, 261-270.
- Betsch, T., Brinkmann, B. J., Fiedler, K. & Breining, K. (1999). When prior knowledge overrules new evidence: Adaptive use of decision strategies and the role of behavioral routines. *Swiss Journal of Psychology*, 58, 151-160.
- Betsch, T., Fiedler, K. & Brinkmann, J. (1998). Behavioral routines in decision making: The effects of novelty in task presentation and time pressure on routine maintenance and deviation. *European Journal of Social Psychology*, 28, 861-878.

- Betsch, T. & Haberstroh, S. (2005). *The routines of decision making*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Glöckner, A., Haar, T. & Fiedler, K. (2001). The effects of routine strength on adaptation and information search in recurrent decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 23-53.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Molter, B. & Glöckner, A. (2004). Oops, I did it again - relapse errors in routinized decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 62-74.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E. & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31, 622-640.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bröder, A. & Schiffer, S. (2006). Adaptive flexibility and maladaptive routines in selecting fast and frugal decision strategies. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 32, 904-918.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Callan, V. J. & Dickson, C. (1993). Managerial coping strategies during organizational change. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 30, 47-59.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (pp. 399-430). San Francisco: Jossey-Bass.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
- Chan, D. (2000). Conceptual and empirical gaps in research on individual adaptation at work. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 143-164). London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Chen, G., Thomas, B. & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 827-841.
- Colquitt, J. A. & Simmering, M. J. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83, 654-665.
- Conlon, D. E. & Garland, H. (1993). The role of project completion information in resource allocation decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 402-413.
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 25-38.
- Dawis, R. V. & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Drach-Zahavy, A. & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal–performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 667-682.
- Dweck, C. S. (1991). Self-theories and goals: Their role in motivation, personality, and development. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 199-235). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Earley, P. C., Connolly, T. & Ekgren, G. (1989). Goals, strategy development, and task performance: Some limits on the efficacy of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 74, 24.

- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (1999). Test anxiety and the hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 628-644.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519.
- Elliot, A. J., McGregor, H. A. & Gable, S. (1999). Achievement goals, study strategies, and exam performance: A mediational analysis *Journal of Educational Psychology*, 91, 549-563.
- Elliot, A. J. & Moller, A. C. (2003). Performance-approach goals: Good or bad forms of regulation? *International Journal of Educational Research*, 39(4-5), 339-356.
- Elliott, E. S. & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- Fay, D. & Frese, M. (2000). Self-starting behavior at work: Toward a theory of personal initiative. In J. Heckhausen (Ed.), *Motivational psychology of human development* (pp. 307-324). New York: Elsevier Science.
- Fay, D. & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14, 97-124.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-852.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M. & Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83, 218-233.
- Frese, M. (2001). Personal initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings. In M. Erez, U. Kleinbeck & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 99-110). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity of two german samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.

- Garland, H. & Conlon, D. E. (1998). Too close to quit: The role of project completion in maintaining commitment. *Journal of Applied Social Psychology, 28*(22), 2025-2048.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*, 310-329.
- Gersick, C. J. & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47*, 65-97.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. B. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*, 183-211.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology, 55*, 65-73.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*, 327-347.
- Grote, S. & Kauffeld, S. (2000a). Der bereichsspezifische Ansatz: In welchen Bereichen sind Mitarbeiter flexibel, in welchen nicht? In E. Frieling, S. Kauffeld, S. Grote & H. Bernard (Hrsg.), *Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* (S. 215-235). Münster: Waxmann.
- Grote, S. & Kauffeld, S. (2000b). Flexible Mitarbeiter: Eine explorative Analyse zu Dimensionen, Typen und Korrelaten der Flexibilitätsbereitschaft. In E. Frieling, S. Kauffeld, S. Grote & H. Bernard (Hrsg.), *Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* (S. 237-260). Münster: Waxmann.
- Guilford, J. P. & Hoepfner, R. (1976). *Analyse der Intelligenz*. Weinheim: Beltz.
- Guldin, A. (2006). Förderung von Innovationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 305-330). Göttingen: Hogrefe.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W. & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research, 8*, 131-148.
- Haberstroh, S., Betsch, T., Glöckner, A., Haar, T. & Stiller, A. (2005). The impact of routines on deliberate decisions: The microworld-simulation COMMERCE. In

- Betsch T., Haberstroh S. (Eds.), *The routines of decision making* (pp. 211-229). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Harackiewicz, J. M. & Elliot, A. J. (1993). Achievement goals and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 904-915.
- Heaton, R. (1981). *A manual for the wisconsin card sorting test*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Hesketh, B. & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development*. (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Segoe, D. J., Hedlund, J., Major, D. A. & Phillips, J. (1995). Multilevel theory of team decision making: Decision performance in teams incorporating distributed expertise. *Journal of Applied Psychology*, 80, 292-316.
- Hough, L. M. (1992). The 'big five' personality variables-construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Ilgen, D. R. & Pulakos, E. D. (1999). *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey Bass.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 984-996.
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jones, M. C. & Johnston, D. W. (2000). Evaluating the impact of a worksite stress management programme for distressed student nurses: A randomised controlled trial. *Psychology and Health*, 15, 689-706.

- Joung, W., Hesketh, B. & Neal, A. (2006). Using "war stories" to train for adaptive performance: Is it better to learn from error or success? *Applied Psychology: An International Review*, 55, 282-302.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.
- Karaevli, A. & Hall, D. T. (2004). Career variety and executive adaptability in turbulent environments. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Leading in turbulent times: Managing in the new world of work*. (pp. 54-74). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M. & Nason, E. R. (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 1-31.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R. & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krajewski, H. T. (2005). Development and validation of the approach-coping efficacy scales: Predicting quality of work-life and adaptive performance outcomes. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 65, 6080.

- Krampen, G. (1977). TBR-Fragebogen zur behavioralen Rigidität. *Trierer Psychologische Berichte*, 4, Heft 9.
- Kruglanski, A. W. & Freund, T. (1983). The freezing and unfreezing of lay-inferences: Effects on impression primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 448-468.
- Landy, J. F. & Conte, J. M. (2004). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Lang, J. W. B. (2007). *General mental ability and two types of adaptation to unforeseen change*. Dissertation, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule, Aachen, abgerufen von http://darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2007/1964/pdf/Lang_Jonas.pdf.
- Lang, J. W. B. & Bliese, P. D. (2009). General mental ability and two types of adaptation to unforeseen change: Applying discontinuous growth models to the task-change paradigm. *Journal of Applied Psychology*, 94, 411-428.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.
- LePine, J. A. (2005). Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1153-1167.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-593.
- London, M. & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 119-153). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lovett, M. C. & Anderson, J. R. (1996). History of success and current context in problem solving: Combined influences on operator selection. *Cognitive Psychology*, 31, 168-217.
- Luchins, A. S. & Luchins, E. H. (1959). *Rigidity of behavior: A variational approach to the effect of einstellung*. Oregon: University of Oregon books.

- Madjar, N. & Oldham, G. R. (2002). Preliminary tasks and creative performance on a subsequent task: Effects of time on preliminary tasks and amount of information about the subsequent task. *Creativity Research Journal*, 14, 239-251.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2006). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 433-469). Göttingen: Hogrefe.
- Martindale, C. (1989). Personality, situation, and creativity. In J. A. Glover, R. R. Ronning & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of Creativity* (pp. 211-232) New York: Plenum.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- Moon, H. (2001). Looking forward and looking back: Integrating completion and sunk-cost effects within an escalation-of-commitment progress decision. *Journal of Applied Psychology*, 86, 104-113.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., Threlfall, K. V., Uhlman, C. E. & Costanza, D. P. (1993). Personality, adaptability, and performance: Performance on well-defined problem solving tasks. *Human Performance*, 6, 241.
- Murphy, P. R. & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations and their employees. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 218-247). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Niessen, C. (2007). *Vergiss es! Das Ablösen von bewährten Fertigkeiten als adaptive Leistung*. Vortrag auf der 5. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der DGPs, Trier.
- Niessen, C. (in preparation). Leaving the past behind: Disengagement in work role transitions.

- Niessen, C., Swarowsky, C. & Leiz, M. (in preparation). Age and adaptation to changes in the workplace.
- O'Connell, D. J., McNeely, E. & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 248-259.
- Oesterreich, D. (1974). *Autoritarismus und Autonomie: Untersuchungen über berufliche Werdegänge, soziale Einstellungen, Sozialisationsbedingungen und Persönlichkeitsmerkmale ehemaliger Industriehrlinge*. Stuttgart: Ernst Klett Verlage.
- Ohly, S. (2005). *Routines at work: The results of three empirical studies*. Unveröffentlichte Dissertation, Technische Universität Carolo-Wilhelmina, Braunschweig.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S. & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128-150.
- Phillips, J. & Gully, S. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792-802.
- Ployhart, R. E. & Bliese, P. D. (2006). Individual ADAPTability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In S. Burke, L. Pierce & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*. (pp. 3-39). Oxford: Elsevier Ltd.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W. & White, S. S. (2006). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In S. Burke, L. Pierce & E. Salas (Eds.),

- Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments.* (pp. 41-71). Oxford: Elsevier Ltd.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W. & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 15*, 299-324.
- Sadri, G. & Robertson, I. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review, 42*, 139-152.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal, 16*, 135-159.
- Sarason, I. G., Johnson, J. H., Berberich, J. P. & Siegel, J. M. (1979). Helping police officers to cope with stress: A cognitive-behavioral approach. *American Journal of Community Psychology, 7*, 593-603.
- Schabracq, M. J. & Cooper, C. L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology, 15*, 227-241.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*, 162-173.
- Schmuck, P. (1996). *Die Flexibilität menschlichen Verhaltens: Differentialdiagnose mit objektiven Tests*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Schunn, C. D., Lovett, M. C. & Reder, L. M. (2001). Awareness and working memory in strategy adaptivity. *Memory & Cognition, 29*, 254-266.
- Schunn, C. D. & Reder, L. M. (2001). Another source of individual differences: Strategy adaptivity to changing rates of success. *Journal of Experimental Psychology: General, 130*, 59-76.
- Shalley, C. E. & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 84*, 1-22.
- Shalley, C. E. & Oldham, G. R. (1997). Competition and creative performance: Effects of competitor presence and visibility. *Creativity Research Journal, 10*, 337.

- Shiffrin, R. M. & Schneider, W. (1977). Controlled and automatic human information processing: II. Perceptual learning, automatic attending and a general theory. *Psychological Review*, 84, 127-190.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3-25). Chichester: Jon Wiley & Sons.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stankov, L. (1988). Aging, attention, and intelligence. *Psychology and Aging*, 3, 59-74.
- Staudt, E., Kreka, F. & Krause, M. (1996). Innovationsmanagement. In O. Franz (Hrsg.), *RKW-Handbuch, Führungstechnik und Organisation* (S. 3-28). Berlin: E. Schmidt.
- Staufenbiel, T. (2007). Theorien und Kriterien der Arbeitsleistung In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 531-541). Göttingen: Hogrefe.
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. *Diagnostica*, 46, 73-83.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44.
- Steele-Johnson, D., Beaugard, R. S., Hoover, P. B. & Schmidt, A. M. (2000). Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 724-738.
- Tae Young Han, & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: Individual- and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33, 657-684.
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D. & Thoresen, J. D. (2004). The big five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages. *Journal of Applied Psychology*, 89, 835-853.

- Utman, C. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality & Social Psychology Review*, 1, 170.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- VandeWalle, D. & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.
- von Freyhold, M. (1971). *Autoritarismus und politische Apathie: Analyse einer Skala zur Ermittlung autoritätsgebundener Verhaltensweisen*. Frankfurt: Europäische Verlagsanstalt.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Wegge, J. (2006). Gruppenarbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 579-610). Göttingen: Hogrefe.
- Weiss, H. M. & Ilgen, D. R. (1985). Routinized behavior in organizations. *Journal of Behavioral Economics*, 14, 57-67.
- White, C. M. (2004). Coping resources, coping responses, and employees' contextual performance in a merger context. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 65, 471.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wong, K. F. E., Kwong, J. Y. Y. & Ng, C. K. (2008). When thinking rationally increases biases: The role of rational thinking style in escalation of commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 246-271.

-
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-772.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261-276.