

Reichwald, Daniela

**Book**

## Organizational Citizenship Behaviour: Darstellung und kritische Würdigung

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 3/2012

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre

*Suggested Citation:* Reichwald, Daniela (2012) : Organizational Citizenship Behaviour: Darstellung und kritische Würdigung, Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 3/2012, ISBN 978-3-940882-38-7, VERLAG proWiWi e.V., Ilmenau, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2012200241>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/62004>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

3/2012

# Organizational Citizenship Behaviour – Darstellung und kritische Würdigung

Daniela Reichwald

Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2012

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre  
[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler,  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Anja Geigenmüller, Prof. Dr. rer. pol. David Müller,  
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

ISBN 978-3-940882-38-7

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2012200241

Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre  
3/2012

Organizational Citizenship Behaviour –  
Darstellung und kritische Würdigung

Daniela Reichwald<sup>1</sup>

<sup>1</sup> B. Sc. Daniela Reichwald, Bachelorarbeit am Fachgebiet Unternehmensführung/  
Organisation (Leiter Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach) an der TU Ilmenau

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Zusammenfassung/Abstract.....	V
1. Zielsetzung und Gang der Arbeit .....	1
2. Theoretische Grundlagen des Organizational-Citizenship-Behaviour .....	1
2.1 Begriffsklärung und Abgrenzung.....	1
2.2 Entstehung und Entwicklung .....	4
3. Organizational-Citizenship-Behaviour als konzeptionelles Framework.....	8
3.1 Dimensionen nach Organ 1988.....	8
3.1.1 Altruism.....	8
3.1.2 Conscientiousness .....	9
3.1.3 Sportsmanship .....	9
3.1.4 Civic Virtue.....	10
3.1.5 Courtesy .....	10
3.2 Ausgewählte Antezedenzen .....	11
3.3 Potenzielle Konsequenzen .....	16
4. Kritische Würdigung .....	21
4.1 Defizite der Definition .....	21
4.2 Defizite der Bestandteile des konzeptionelles Frameworks.....	23
4.3 Theoretische Herangehensweise an die Konstruktbildung .....	28
4.4 Übertragbarkeit des Konstrukts auf andere Kulturen.....	32
5. Fazit .....	34
Literaturverzeichnis .....	36

## **Abkürzungsverzeichnis**

ERB	Extra-Role-Behaviour
IRB	In-Role-Behaviour
OCB	Organizational-Citizenship-Behaviour
OCB-I	Organizational-Citizenship-Behaviour gerichtet auf das Individuum
OCB-O	Organizational-Citizenship-Behaviour gerichtet auf die Organisation

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 3.1: Konzeptionelles OCB-Framework.....	20
---	----

## **Zusammenfassung/Abstract**

Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Ressourcen einer Organisation. Dabei ist der Erfolg einer Organisation besonders von der Leistungsbereitschaft abhängig, welche über die juristisch fixierte Jobbeschreibung hinausgeht. In diesem Zusammenhang liegt seit den 1980er Jahren ein Fokus auf der Erforschung des Organizational-Citizenship-Behaviour (OCB). Im Rahmen dieser Arbeit wird auf Basis der theoretischen Grundlagen zusammengefasst, in welchen Dimensionen sich dieses Verhalten äußert, welche Antezedenzen die Mitarbeiter dazu verleiten, dem OCB nachzukommen, und welche potenziellen Konsequenzen sich für die Organisation ergeben. Darauf aufbauend werden im zweiten Teil Defizite der OCB-Definition und des konzeptionellen Frameworks aufgezeigt, sowie insbesondere die theoretische Herangehensweise an die Konstruktbildung und die Übertragbarkeit des Konzepts auf andere Kulturen diskutiert.

Employees are one of the most important resources of an organization. Thereby, the success of an organization depends especially on the willingness to perform which goes beyond the legally fixed job description. In this context, there is a focus on the research of Organizational-Citizenship-Behavior (OCB) since the 80s. This work summarizes based on theoretical foundations, in which dimensions this behavior manifests itself, which antecedents lead the employees to OCB, and which potential consequences it could have for the organization. The second part points out the deficits of the OCB-definition and the conceptual framework, and also discusses the theoretical approach of the creation of the construct and the transfer of the concept to other cultures.



## **1. Zielsetzung und Gang der Arbeit**

Der Erfolg einer Organisation lässt sich anhand diverser Kennzahlen messen, aber ist gleichzeitig von verschiedenen Faktoren und deren wechselseitigen Verflechtungen abhängig. Insbesondere dem Faktor „Mensch“ kommt hierbei eine wichtige Bedeutung zu.<sup>1</sup> Folglich stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter entsprechend ihrer In-Role-Behaviour (IRB) handeln und ausschließlich die Beiträge leisten, zu denen sie vertragsrechtlich verpflichtet sind, oder die Leistungsbereitschaft über die juristisch fixierte Jobbeschreibung hinaus geht und sie im Rahmen der Extra-Role-Behaviour (ERB) agieren.<sup>2</sup> Dabei tragen Mitarbeiter mit einer erhöhten Leistungsbereitschaft entscheidend zum Erfolg einer Organisation bei. Aus diesem Grund gehören sie zu den wichtigsten Ressourcen einer Organisation, die es zu verstehen und anschließend zu erschließen gilt.<sup>3</sup> In den vergangenen Dekaden wurden zahlreiche wissenschaftliche Konstrukte entwickelt, welche dieses praktische Phänomen beschreiben. Organizational-Citizenship-Behaviour (OCB) als ein Teil des ERBs ist das bekannteste Konstrukt und daher das Thema der vorliegenden Arbeit.

Ziel ist es, die OCB-Theorie mit ihrem angenommenen devianten Mitarbeiterverhalten zu erklären, um folglich etwaige Defizite respektive Forschungslücken zu ermitteln, welche im Rahmen künftiger Studien untersucht werden könnten. Dazu ist der derzeitige Stand der OCB-Theorie zu analysieren. Hierbei widmet sich diese Arbeit zunächst den theoretischen Grundlagen in Form einer Begriffsklärung sowie einer Zusammenfassung der anfänglichen Entwicklungen. Daraufhin werden im abgeleiteten konzeptionellen Framework die OCB-Dimensionen erläutert sowie Antezedenzen und potenziell resultierende Konsequenzen für die Organisation beschrieben. Anschließend erfolgt eine kritische Würdigung, bei der Defizite und Grenzen auf Basis der vorangegangenen OCB-Theorie diskutiert werden.

## **2. Theoretische Grundlagen des Organizational-Citizenship-Behaviours**

### **2.1 Begriffsklärung und Abgrenzung**

Es gibt viele im Detail abweichende Definitionen des OCB-Begriffes, die in der Fachliteratur ihre Berücksichtigung finden. Trotz der nicht einheitlichen Terminologie wird meist auf eine bestimmte Begriffsbeschreibung von Dennis W. Organ verwiesen, der

---

<sup>1</sup> Vgl. Wolf (2011), S. 234.

<sup>2</sup> Vgl. Neuberger (2006), S. 60.

<sup>3</sup> Vgl. Gerhard et al. (2011), S. 43.

OCB im Jahr 1988 wie folgt definierte: „*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by a formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective function of the organization*“<sup>4</sup>.

Im Deutschen übersetzt man den Terminus OCB oft sinngemäß als freiwilliges Mitarbeiterengagement.<sup>5</sup> Dabei ist mit der Verwendung dieses Begriffs als Synonym in der deutschen Fachliteratur behutsam umzugehen, da einige Autoren freiwilliges Mitarbeiterengagement auch als Überbegriff für einige Formen des ERB verwenden.<sup>6</sup> Somit enthält die häufig verwendete Bezeichnung des freiwilligen Mitarbeiterengagements lediglich den Kerngedanken – die umfangreichen Facetten von Organs ursprünglicher OCB-Beschreibung werden jedoch nur in seiner Definition deutlich.

Ergo handelt es sich bei OCB um ein individuelles Verhalten, welches im eigenen Ermessen des Mitarbeiters liegt und kein absoluter Bestandteil der formalen Arbeitsrolle oder des Arbeitsvertrages ist. Das bedeutet, dass dieses Verhalten nicht erzwingbar ist und bei einer Unterlassung folglich auch nicht bestraft werden kann. Außerdem ist OCB weder direkt noch indirekt Bestandteil eines formalen Belohnungssystems. Demnach muss der Arbeitgeber den zusätzlichen Beitrag seines Mitarbeiters nicht zwangsläufig finanziell oder anderweitig prämiieren, dennoch kann eine Belohnung erfolgen. In der weiteren Auslegung des Autors und seiner Kollegen wird zusätzlich deutlich, dass nicht jedes wünschenswerte Verhalten zu den Kriterien des OCBs gehört, da stets die Intentionen des Handelns zu berücksichtigen sind.<sup>7</sup>

In der Gesamtheit umfasst der Begriff „Verhalten“ alle möglichen Aktivitäten eines Systems.<sup>8</sup> Dabei handelt es sich nicht nur um alle körperlichen Reaktionen bzw. äußerlich ersichtlichen Dinge bei Menschen, sondern auch um verdeckte Aktivitäten wie z.B. innere Erlebnisprozesse sowie das Denken und Wollen.<sup>9</sup> Ein engagiertes Arbeiten weit über den vertraglich fixierten Aufgabenbereich hinaus, welches im eigenen Ermessen liegt, mag demnach tugendhaft erscheinen, gehört jedoch nicht zum OCB, wenn man dem nachgeht, um z.B. bewusst ein höheres Gehalt zu erzielen. Andererseits würde z.B. ein Verkäufer, der einem Kunden nach dem erfolgreichen Vertragsabschluss hilft, der OCB- Definition entsprechen, da mit dem Verkauf seine formalen Pflichten erfüllt sind

---

<sup>4</sup> Organ (1988), S. 4.

<sup>5</sup> Vgl. Gerhart et al. (2011), S. 43.

<sup>6</sup> Vgl. Hertel, Bretz, Moser (2000), S. 121; Neuberger (2006), S. 60.

<sup>7</sup> Vgl. Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 8 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Wiswede (2007), S. 4.

<sup>9</sup> Vgl. Wolf (2011), S. 235.

und sich für ihn anschließend keinerlei Vorteile daraus ergeben würden. Ein derartig kontinuierlich engagiertes Verhalten könnte allerdings in einem Gehaltsanstieg, einer Beförderung oder z.B. einem neuen Firmenwagen resultieren. Die Besonderheit ist hier, dass die Belohnung in keinsten Weise vertraglich garantiert noch zu erwarten ist. Ein Mitarbeiter kann auf eine unbestimmte bzw. nicht fest definierte Vergütung seiner arbeitsbezogenen Anstrengungen hoffen. Dem gegenüber steht die Anreiz-Beitrags-Theorie (siehe Abschnitt 2.2), bei der einem Mitarbeiter nach jeder zusätzlichen Anstrengung eine Belohnung zugesichert wird.<sup>10</sup>

Der Autor Dennis W. Organ betont hierbei, dass es sich in den Organisationen um ein Kontinuum hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit und des Ausmaßes an Belohnungen für individuelle Beiträge handelt. Da einerseits die Möglichkeit besteht, dass diese Beiträge nicht belohnt werden und andererseits könnte eine Belohnung erfolgen, die in ihrem Ausmaß stark variieren kann.<sup>11</sup>

Die Auslegungen in der Fachliteratur im Hinblick auf den Belohnungsansatz sind differenziert zu betrachten. Organ selbst überarbeitete seine ursprüngliche Auslegung der Definition von 1988, in der es zunächst keine direkte oder indirekte Belohnung gab. Eine entsprechende Entlohnung wurde erst 1997 als Mittel zum Erhalt und zur Anreicherung des sozialen und psychologischen Kontextes zugestanden. Diese sollte die direkten Aktivitäten zur Transformation des Inputs in den Output unterstützen.<sup>12</sup>

Im zweiten Teil der Definition erklärt Organ, dass nur durch die Aggregation des OCBs von einer oder mehreren Personen zum erfolgreichen Funktionieren der Organisation beigetragen werden kann. Der einzelne OCB-Beitrag führt meist nicht zu der Gesamtleistung einer Organisation, da er weder den Gewinn noch den Verlust direkt verändert. Der Autor vergleicht diesen Sachverhalt des Citizenship-Ansatzes anhand der Analogie zum Wahlverhalten des Bürgers im Staat. Dabei wird beschrieben, dass eine einzelne Stimme bei einer Wahl im Allgemeinen trivial ist und das Gesamtergebnis nicht merklich beeinflusst. In der Summe bilden die diversen Stimmen die Grundlage der Demokratie. So soll das Ergebnis des aggregierten OCBs ebenfalls zur Effektivität in der Organisation führen.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 9ff.

<sup>11</sup> Vgl. Organ (1988), S. 5.

<sup>12</sup> Vgl. Organ (1997), S. 91. Dabei gleicht Organs modifizierte OCB-Definition der Begriffserklärung des Contextual Performance von Borman, Motowidlo (1997).

<sup>13</sup> Vgl. Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 10.

Organisationale Effektivität ist multidimensional und variiert bezüglich der unterschiedlichen „Stakeholder-Gruppen“<sup>14</sup> im Bezug zu der Organisation. Trotz unterschiedlicher Auslegungen geht man davon aus, dass eine Organisation effektiv ist, wenn das Ausmaß der begründeten Erwartungen der Stakeholder erfüllt oder überschritten wird.<sup>15</sup>

## 2.2 Entstehung und Entwicklung

Der Ursprung in der verhaltenswissenschaftlichen Theorie wird in den Hawthorne-Experimenten gesehen, die zwischen 1924 und 1932 von Roethlisberger, Dickson und Whitehead im Auftrag des US-amerikanischen National Research Councils in den Hawthorne-Werken durchgeführt wurden. Die dabei untersuchten Erfolgsfaktoren eines guten Fabrikmanagements brachten diesem Forschungsbereich viel Aufmerksamkeit, der besonders ab den 1980er Jahren stetig wuchs.<sup>16</sup>

Speziell das Mitarbeiterverhalten erforschte erstmals Chester Barnard im Jahr 1938. In seinen Veröffentlichungen definierte er Organisationen als Systeme bewusst organisierter Handlungen von mindestens zwei Personen. Hierbei wird deutlich, dass der Fokus auf der Handlung liegt und nicht auf der Person selbst.<sup>17</sup> Die Handlungen, die eine Organisation benötigt, um ihr angestrebtes Ziel zu erreichen, bezeichnet Barnard als „Beiträge“, während Individuen als „*basic strategic factors*“ in Organisationen betitelt werden.<sup>18</sup> Nach Barnards Konzept des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts innerhalb einer Organisation sind Anreize als Motivation der Individuen zu nutzen, um deren Teilnahme am Handlungssystem zu fördern. Die Beiträge werden folglich, solange es dem Anreiz als Gegenleistung entspricht, geleistet.<sup>19</sup> Daraus ergab sich schließlich das Konzept „*willingness to cooperate*“<sup>20</sup>, in der Barnard die Bedeutung der erbrachten Leistung, welche über das formale Arbeitsverhältnis hinausgeht, beschrieb. In dieser Theorie verankern Organisationen ihre Existenz in die Kooperationsbereitschaft ihrer Mitarbeiter. Infolgedessen erklärte der Autor, dass die Erfüllung der Rollenerwartungen oberhalb des schriftlich fixierten Arbeitsvertrages mehr ist als ein bloßer Beitrag zum Zusam-

---

<sup>14</sup> Stakeholder sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in der Zukunft betroffen sind. Vgl. Freeman (1984), S. 52. Bei einer profitorientierten Organisation können Stakeholder die Eigentümer, Investoren, Kunden, Kreditgeber oder Mitarbeiter sein. Während man bei einer nonprofitablen Organisation von bedienten Kunden, bezahltem oder freiwilligem Personal spricht.

<sup>15</sup> Vgl. Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 10 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Wolf (2011), S. 236 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Barnard (1938), S.17 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Barnard (1938), S.139 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Berger, Bernhard-Mehlich (1995), S. 127.

<sup>20</sup> Vgl. Barnard (1938), S. 16.

menhalt und Erfolg einer Organisation. Forschungen stellten heraus, dass der Wille zur Kooperation durch informelle Einflüsse auf den Prozess der Kooperationsbemühungen beeinflusst wird und Ausdruck der Arbeitszufriedenheit ist.<sup>21</sup> Deshalb gilt Barnards Konzept als Vorreiter des OCB-Konstrukts.

Obwohl der Begriff des Citizenship-Ansatzes stets mit Organ in Verbindung gebracht wird, liegt der eigentliche Ursprung bei Katz und Kahn. Bereits 1964 beschrieb Daniel Katz in einem Artikel die Metapher des „*Citizenship*“ und stellte den Unterschied zwischen abhängiger Rollenleistung und „*innovative and spontaneous behavior*“ dar.<sup>22</sup>

Mitte der 60er bis Ende der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts führten Katz und Kahn diese Forschung fort und entwickelten drei Charakteristika, mit denen Organisationen ein für sich förderliches Verhalten ihrer Mitarbeiter bewirken könnten. Ein Pfeiler bildet die Attraktivität der Organisation respektive des Systems, um Mitarbeiter an sich zu binden. Dabei ist zweitens sicherzustellen, dass die Mitarbeiter das geforderte Rollenverhalten qualitativ und quantitativ erfüllen. Der letzte Punkt birgt das Provozieren von Innovationen und spontanen Verhalten der Mitarbeiter durch die Organisation, welches über die jeweilige Rollenbeschreibung hinausreicht. Diese drei Aspekte sollten nun unterschiedlich honoriert werden, weil sie bedeutsam sind, aber nicht aus den gleichen Bedingungen hervorgehen.<sup>23</sup>

Bei den Belohnungen unterscheidet man zwischen System Rewards, welche einer Person aufgrund ihrer Mitgliedschaft am formalen System zustehen z.B. das Gehalt, und keinen Anreiz geben, sich über minimale Standards des IRBs hinaus zu engagieren. Individual Instrumental Rewards bilden Anreize, die das Rollenverhalten oberhalb der Mindestanforderungen fördern. Ein Beispiel dafür sind Leistungszulagen, welche die Leistungsbereitschaft steigern, jedoch nicht zum ERB motivieren. Dies gelingt mittels Intrinsic Rewards, da intrinsische Belohnungen einen qualitativ hochwertigen Output fördern. Ein Beispiel dafür ist das positive Gefühl, eine schwierige Aufgabe gut erfüllt zu haben.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Barnard (1938), S. 84.

<sup>22</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 513.

<sup>23</sup> Vgl. Organ (1988), S. 21.

<sup>24</sup> Vgl. Organ (1988), S. 22; Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 52.

Analog zum Citizenship-Ansatz sollte ein guter Bürger durch ein jeweiliges Belohnungssystem zusätzlich motiviert werden, seine Beiträge zu leisten.<sup>25</sup> Dabei wird die Kritik von Organ (1988) zu diesem Belohnungsansatz im Abschnitt 4.1 diskutiert.

Organs Interesse galt anfänglich dem Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Leistung. Mit Tom Bateman stellte er die Hypothese auf, dass Arbeitszufriedenheit verschiedene qualitative Aspekte der Arbeitsleistung beeinflussen kann.<sup>26</sup>

Inspiziert durch die vorhergehenden Konzepte und Theorien entwickelten Organ und Bateman das erste Messinstrument, um den tatsächlichen Zusammenhang zwischen Citizenship-Behaviour und der Arbeitszufriedenheit zu beweisen. Obwohl die Arbeitszufriedenheit mit dem Ausmaß des Citizenship-Verhaltens korrelierte, bestand das Messinstrument den Test nicht. Daraus schlussfolgerten sie, dass noch andere Faktoren bzw. Dimensionen oder individuelle Attribute auf die Zufriedenheit und das Verhalten einwirken müssen. In einer Studie von Smith, Organ und Near wurden 1983 Führungskräfte mittels strukturierter Interviews nach den Citizenship-Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter befragt. Ergebnis des weiterentwickelten Messinstrumentes waren zwei Dimensionen: Altruism und Conscientiousness. Dabei bestätigte sich eine deutlich signifikante Verbindung zwischen Arbeitszufriedenheit und Altruism.<sup>27</sup>

Organ vermutete, dass die Arbeitsleistung, gemessen am Output bzw. dem Erreichen angestrebter Ziele, zu einem großen Teil von anderen Faktoren wie Fähigkeiten oder Erfahrung beeinflusst wurde und die Ergebnisse somit nicht zufriedenstellend waren. Gleichzeitig stand Organ der objektiven Beurteilungskraft der befragten Manager kritisch gegenüber, welche das Verhalten ihrer Mitarbeiter selber bewerteten. So nahm der Autor an, falls Manager derselben Überzeugung bezüglich des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung waren, diese während der Evaluation eher an Momente der Zusammenarbeit oder an die Erbringung zusätzlicher Beiträge dachten. Aus diesem Grund entstand die Erwartung, dass OCB dem Leistungsanteil entspricht, der mit der Arbeitszufriedenheit korreliert und somit folglich ein Element der Effizienz innerhalb der Organisation darstellt.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Organ (1990a), S. 45.

<sup>26</sup> Vgl. Bateman, Organ (1983), S. 587 ff.; Organ (1988), S. 11.

<sup>27</sup> Vgl. Smith, Organ, Near (1983), S. 656 ff.; Organ (1990a), S. 46 ff.; LePine, Erez, Johnson (2002), S. 53.

<sup>28</sup> Vgl. Organ (1988), S. 50.

Parallel und vor allem nach Organs Veröffentlichung 1988 mit der entsprechenden OCB-Definition sowie einer Klassifizierung von fünf Dimensionen, erschienen viele weitere Studien und Operationalisierungen. Die Thematik des OCBs hat in den letzten 30 Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Aufgrund der Überschneidungen der abgewandelten Theorien wurde über eine Unterteilung in konzeptionelle Sub- bzw. Untergruppen nachgedacht. Dadurch entstand 1991 von Williams und Anderson die Differenzierung des OCBs, einerseits auf das Individuum (*OCB-I*) und andererseits auf die Organisation gerichtet (*OCB-O*).<sup>29</sup> Extra Bemühungen sollten von der Subgruppe „*Job-Task-Citizenship-Performance*“ reflektiert werden, welche von Coleman und Borman 2000 entwickelt wurde.<sup>30</sup> Letzteres scheint außerhalb des Anwendungsbereichs von Organs OCB-Auffassung zu liegen.<sup>31</sup>

Des Weiteren gibt es einige ähnliche Konstrukte, die unter dem Begriff OCB, wie ihn Organ (1988) und andere Autoren (z.B. Morrison, 1994; Van Dyne, Graham & Diensch, 1994) beschrieben haben, zusammengefasst werden können bzw. große Schnittmengen aufweisen. Beispiele dafür sind *Prosocial-Organizational-Behavior* (Brief & Motowidlo, 1986), *Organizational-Spontaneity* (George & Brief, 1992) sowie *Contextual-Performance* und *Task-Performance* (Borman & Motowidlo, 1993). Die Verbindung dieser Konzepte erfolgt über die Annahme, dass freiwillig und zusätzlich erbrachtes Verhalten bzw. Beiträge den Erfolg der Organisation fördern.<sup>32</sup>

OCB nach Organs Fünf-Dimensionen-Framework von 1988 ist im Vergleich das beste validierte Konstrukt.<sup>33</sup> Dafür gibt es drei Gründe:

1. Die fünf Dimensionen haben die längste Geschichte mit einer sehr großen Anzahl an sich darauf berufender Veröffentlichungen.
2. Podsakoff und seine Kollegen unterstützten Organs Annahmen und führten darauf basierend viele solide empirische Studien durch, welche Organs Theorien belegten.
3. Im Verlauf der Zeit könnten die Verhaltensdimensionen auch außerhalb von Organisationen dienlich sein.<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Williams, Anderson (1991), S. 601 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Coleman, Borman (2000), S. 25 ff

<sup>31</sup> Vgl. LePine, Erez, Johnson (2002), S. 54.

<sup>32</sup> Vgl. LePine, Erez, Johnson (2002), S. 53; LePine, Van Dyne (2001), S. 327.

<sup>33</sup> Vgl. Hertel, Bretz, Moser (2000), S. 124.

<sup>34</sup> Vgl. LePine, Erez, Johnson (2002), S. 54; Podsakoff et al. (2000), S. 513; Organ (1997), S. 95.



### 3. Organizational-Citizenship-Behaviour als konzeptionelles Framework

#### 3.1 Dimensionen nach Organ 1988

Es gab viele Wissenschaftler, die bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des OCB-Ansatzes mitgewirkt haben (siehe Abschnitt 2.2). Je nach Auffassung entstanden daher unterschiedliche Dimensionen sowie gleichnamige Dimensionen mit differenzierten Ausprägungen. Da dieser Arbeit Organs OCB-Definition zugrunde liegt und sein Ansatz Fundament zahlreicher empirischer Studien war, werden im Folgenden ausschließlich dessen fünf Dimensionen thematisiert.<sup>35</sup> Zum Aufzeigen des heutigen Entwicklungsstandes werden diese Dimensionen um vorhandene moderne Tendenzen ergänzt.<sup>36</sup>

##### 3.1.1 Altruismus

Altruismus bezeichnet eine freiwillige, individuelle Aktivität, die einer anderen Person bei arbeitsbezogenen Problemen hilft. Das unterstützende Verhalten erstreckt sich auf Leistungen gegenüber Kollegen, Vorgesetzten und Kunden, ohne dass hierbei eine Belohnung erwartet wird. Beispiele dafür sind einen neuen Mitarbeiter im Umgang mit den Arbeitsmitteln zu schulen, Material für den Chef zu holen, überlasteten Kollegen Arbeit abzunehmen oder arbeitsbezogene Probleme zu lösen.<sup>37</sup>

Später wurde in der Forschung dieses Verhalten unter dem Begriff Helping Behaviour geführt, da Altruismus dem Verhalten ein bestimmtes Grundmotiv impliziert bzw. eine Form von Selbstlosigkeit voraussetzt.<sup>38</sup>

Helping Behaviour beschreibt das Verhalten ausführlicher und beinhaltet zusätzlich das freiwillige Helfen anderen Personen zur Vorbeugung von arbeitsbezogenen Problemen. In dieser modernisierten Form umfasst die Helping Behaviour neben Altruismus auch noch folgende Dimensionen Organs: Courtesy (siehe Abschnitt 3.1.5), „*Peacemaking*“<sup>39</sup> und „*Cheerleading*“<sup>40</sup>.<sup>41</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. LePine, Erez, Johnson (2002), S. 54.

<sup>36</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 518 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Organ (1988, 1990a, 1990b), S. 96; Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S.18 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Organ (1997), S. 94; Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S.18 ff.

<sup>39</sup> Peacemaking ist das spezielle Verhalten, um interpersonalen Konflikten vorzubeugen, diese zu lösen oder abzuschwächen. Vgl. Organ, (1990b), S. 96.

<sup>40</sup> Cheerleading umfasst Wörter und Gesten der Ermutigung und Bestärkung der Fähigkeiten eines Kollegen oder der professionellen Entwicklung. Vgl. Organ (1990b), S. 96.

<sup>41</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 516 ff.



### 3.1.2 Conscientiousness

1983 durch Smith et al. als General Compliance betitelt, hilft diese Dimension ausschließlich den im System involvierten Mitarbeitern indirekt.<sup>42</sup> Mit ihren verinnerlichten Normen „*what a good employee ought to do*“<sup>43</sup> reflektiert diese Dimension im Allgemeinen die Aufrechterhaltung hoher Standards in punkto Wahrnehmung von Terminen, Pünktlichkeit, sparsamen Umgangs mit Ressourcen und der effizienten Zeitnutzung.<sup>44</sup> Diese Dimension gleicht inhaltlich der von Organ 1988 als Conscientiousness definierten.<sup>45</sup>

Die Schwierigkeit in der Betitelung dieser Dimension liegt in der Frage, ob Conscientiousness, übersetzt als Gewissenhaftigkeit, ein Verhalten oder ein Persönlichkeitsmerkmal ist. Aus diesem Grund nutzt man in der heutigen Fachliteratur den von Smith et al. geprägten Begriff. Zusammenfassend ist General Compliance keine direkte Hilfe für die Individuen, leistet aber indirekte Hilfe für Vorgesetzte und Manager.<sup>46</sup>

### 3.1.3 Sportsmanship

Organ definiert die Dimension Sportsmanship als den Willen, unvermeidliche Ärgernisse, Pflichten oder Belastungen am Arbeitsplatz zu tolerieren, ohne sich diesbezüglich zu äußern.<sup>47</sup>

Nach Podsakoff und seinen Kollegen ist neben der Toleranz trivialer Probleme, die Bewahrung einer positiven Einstellung trotz auftretender Schwierigkeiten von Bedeutung. So führen zum Beispiel das Nicht-Folgeleisten von Anweisungen oder das Ablehnen von Ideen durch andere Mitarbeiter zu keiner Anspannung oder Verschlechterung der Mitarbeiterverhältnisse. Ein weiteres Beispiel ist die kontinuierliche Bereitschaft den eigenen Willen für das Wohl der Allgemeinheit zurückzustellen. In diesem Zusammenhang trägt Sportsmanship zur Verbesserung bzw. Instandhaltung eines guten Arbeitsklimas bei.<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. LePine, Erez, Johnson (2002), S. 53.

<sup>43</sup> Vgl. Smith, Organ, Near (1983), S. 657.

<sup>44</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 520 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Motowidlo (2000), S. 119.

<sup>46</sup> Vgl. Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 18 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Organ (1988, 1990a, 1990b), S. 96.

<sup>48</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 517.

### 3.1.4 Civic Virtue

Die Dimension Civic Virtue ist analog zum Verhalten des mündigen Bürgers eines Staates zu betrachten. Übertragen auf die Organisation hat der Angestellte ein Interesse auf der Makro-Ebene, welche die Organisation als Ganzes erfasst.<sup>49</sup>

Daher ist der grundlegende Gedanke, dass sich Mitarbeiter zum Beispiel durch das Lesen von E-Mails oder dem Teilnehmen an Meetings über die Organisation informieren. Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse sollen sie sich anschließend verantwortungsvoll und konstruktiv in die organisationspolitischen Prozesse involvieren.<sup>50</sup>

Dieses Verhalten wird sichtbar in dem Willen aktiv an der Steuerung teilzunehmen durch z.B. Beteiligen an Debatten, Äußern der Meinung bezüglich der Organisationsstrategie und Partizipieren bei Veranstaltungen oder Ereignissen, die die Tradition und Identität der Organisation ausmachen.<sup>51</sup> Gleichzeitig sollen sich die Mitarbeiter im Zuge dieser Dimension nach wichtigen Belangen umsehen. So umfasst dies intern z.B. das Aufzeigen von Sicherheitslücken oder Optimierungspotentialen. Extern steht besonders das Beobachten bzw. Informieren von Veränderungen in der Industrie im Vordergrund, auf deren Grundlage Risiken oder Möglichkeiten für die Organisation abgeleitet werden können.<sup>52</sup>

### 3.1.5 Courtesy

Das englische Wort Courtesy kann mit Zuvorkommenheit übersetzt werden. Diese Dimension beschreibt dementsprechend das vorausschauende Handeln eines Individuums zur Vorbeugung bzw. Vermeidung zukünftiger Probleme. Dabei befasst sich diese Verhaltensweise im Detail mit einer aufklärenden Tätigkeit der Individuen untereinander sowie innerhalb einer Organisation. Ein positives Beispiel dafür ist das vorherige Informieren der anderen Mitarbeiter über die aktuelle Aufgabenverteilung oder den gegenwärtigen Schichtplan. Somit können Individuen vor negativ konnotierten Verpflichtungen und beeinträchtigenden Aktivitäten geschützt werden.<sup>53</sup>

Mit der Dimension Courtesy beschreibt Organ die Beeinflussung der Wahrnehmung einer Tätigkeit durch die diesbezüglich vorab geschaffene Meinung. So hat z.B. das positive Vorbereiten der Mitarbeiter auf anstehende Aufgaben durch die Führungsebene

---

<sup>49</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 525.

<sup>50</sup> Vgl. Organ (1988, 1990a, 1990b), S. 96.

<sup>51</sup> Vgl. Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 24.

<sup>52</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 525.

<sup>53</sup> Vgl. Organ (1988, 1990a, 1990b), S. 96.

den wünschenswerten Effekt, dass die Arbeit während der Ausübung als leichter oder angenehmer empfunden wird. Des Weiteren gibt es viele Beispiele für Courtesy der Mitarbeiter untereinander. Dazu gehört unter anderem, den Kopierer, Drucker oder Firmenwagen mindestens in dem Zustand zurückzulassen, in dem man ihn anfangs vorgefunden hat.<sup>54</sup>

Auffällig in dieser Dimension sind die Ähnlichkeiten zwischen Courtesy und der Beschreibung von Altruismus. Die Helping Behaviour als Erweiterung des Altruismus vereinnahmt Courtesy als ein Bestandteil.<sup>55</sup> Die Schnittmenge von Altruismus und von Courtesy liegt darin, dass sich beide mit organisationalen Problemen befassen. Dabei reagiert Altruismus auf bereits bestehende Probleme, um diese zu mindern bzw. zu lösen und agiert damit in der Gegenwart. Courtesy hingegen handelt präventiv bezüglich zukünftiger Probleme.<sup>56</sup>

### 3.2 Ausgewählte Antezedenzen

Basierend auf langjährigen Studien wurden die folgenden Antezedenzen identifiziert, die nachweislich auf die OCB-Dimensionen einwirken und dementsprechend das Handeln der Mitarbeiter beeinflussen können. Dabei ist zu beachten, dass die genannten Antezedenzen untereinander in Wechselwirkung stehen, weshalb das OCB Framework ein sehr komplexes Gefüge darstellt, welches in dieser Arbeit ausschließlich in vereinfachter Form beschrieben wird.

**Role Perception:** Die Beschreibung der Rollenauffassung variiert in der Fachliteratur stark. So untersuchten Podsakoff et al. Role Ambiguity und Role Conflict als Bestandteile der Role Perception.<sup>57</sup> Role Ambiguity ist die mangelnde Eindeutigkeit der Erwartungen und Anforderungen an eine Rolle innerhalb der Organisation. Der Begriff Role Conflict befasst sich mit der mangelnden Kompatibilität von Erwartungen an eine Rolle. Beide Aspekte haben einen negativen Einfluss auf OCB, da Unklarheiten und differente Erwartungen zu Missverständnissen führen können.<sup>58</sup> Andere Autoren ordnen der Role Perception zudem Role Clarity zu. Hierbei handelt es sich um die präzise Beschreibung der Verantwortungen und Aufgaben, die von einem Mitarbeiter erwartet werden. Dabei unterteilen einige Autoren innerhalb der Fachliteratur Role Clarity weiter

---

<sup>54</sup> Vgl. Organ (1997), S. 94.

<sup>55</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 516 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Organ (1997), S. 94.

<sup>57</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 527.

<sup>58</sup> Vgl. Schuler (1977), S. 159; Podsakoff et al. (2000), S. 530.

in Role Efficacy, Role Responsibility und Role Performance. Role Efficacy kann prinzipiell als die potenzielle Effektivität eines Individuums verstanden werden. Role Responsibility ist die Verpflichtung eines Angestellten „sein Bestes zu geben“, um die Ziele der Organisation zu verwirklichen. Dieses Verhalten kreiert gleichzeitig eine Grundlage für eine verbesserte Leistung der Mitarbeiter, welches wiederum in der Arbeitszufriedenheit bzw. Job Satisfaction resultiert. Role Performance umfasst die Aufgabenleistung aus individueller Perspektive und im Hinblick auf verschiedene Bereiche wie z.B. des Arbeitsumfanges, optimale Verwertung des organisationalen Eigentums usw. Dabei ergibt sich eine positive Verbindung der Role Clarity mit den Dimensionen Altruism, Conscientiousness und Civic Virtue.<sup>59</sup>

**Individual Disposition:** Spezifische Eigenschaften erheben sich aus der Zusammenführung von physischen, intellektuellen, emotionalen und sozialen Wesenszügen, die ein Individuum entstehen lassen. Dieses drückt sich in Form von bestimmten Verhaltensweisen aus, beruhend auf persönlichen Erfahrung, Einstellungen und Gewohnheiten etc.<sup>60</sup> Individuelle Dispositionen beschreiben die Wahrscheinlichkeit für ein auftretendes Verhalten in bestimmten Situationen und ergeben sich aus den persönlichen Variablen wie positive und negative Affektivitäten und den Dimensionen der Persönlichkeit, den sog. „*Big Five*“: Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Extraversion<sup>61</sup>, Neurotizismus sowie Offenheit für Erfahrungen und Veränderungen.<sup>62</sup> Besonders in der Interaktion mit anderen Mitarbeitern oder Kunden sollten diese Variablen ihre Berücksichtigung in der OCB Literatur finden.<sup>63</sup> Bezüglich der individuellen Attribute eines Menschen stellt die sozial psychologische Literatur frühzeitig heraus, dass Extraversion positiv mit prosozialem Verhalten verbunden ist, während Neurotizismus, auch als emotionale Instabilität zu bezeichnen, einen negativen Einfluss auf die Verhaltensweise hat.<sup>64</sup> Da extrovertierte Menschen auf emotionale Stimuli sensibilisiert sind, können sie darauf spontan reagieren. Emotional instabile Menschen hingegen sind ausschließlich mit ihren

---

<sup>59</sup> Vgl. Griffin, Neal, Parker (2007), S. 329; Chahal, Mehta (2010), S. 32 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Ashton, Lee (2007), S. 150 ff.

<sup>61</sup> Extraversion und Introversion sind zwei verschiedene Möglichkeiten, wie der Mensch der Welt und ihren Objekten gegenüber eingestellt ist. Sie beschreiben Temperamentsmerkmale wie Aktivität, Erlebnishunger und Frohsinn. Auch interpersonelle Stile wie Herzlichkeit, Geselligkeit und Durchsetzungsvermögen spielen hierbei eine wichtige Rolle. Menschen die auf Dinge und andere Leute fröhlich und herzlich zugehen, haben einen extravertierten Objektbezug. Während andere die eher zurückhaltend und verschlossen wirken bzw. lieber alleine arbeiten, einen introvertierten Objektbezug haben. Introversion ist nicht das Gegenteil von Extroversion, sondern drückt lediglich das Fehlen von Extroversion aus. Vgl. Asendorpf (2011), S.67 ff.

<sup>62</sup> Vgl. Asendorpf (2007), S.155 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Chahal, Mehta (2010), S. 28.

<sup>64</sup> Vgl. Krebs (1970), S. 277 ff.

eigenen Ängsten beschäftigt und daher nicht in der Lage, sich um andere Probleme zu kümmern oder Kollegen zu helfen.<sup>65</sup>

**Fairness:** Die Auffassung von Fairness innerhalb einer Organisation wird auch häufig als organisationale Gerechtigkeit bezeichnet. Zu unterteilen ist Fairness in prozedurale und distributive Gerechtigkeit. So bezieht sich die prozedurale Gerechtigkeit darauf, ob Mitarbeiter die Entscheidungen der Organisation als vorurteilsfrei empfinden.<sup>66</sup> Im Detail ist hier die gerechte Behandlung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung ihrer Verpflichtungen, Erfahrungen, des Stresses am Arbeitsplatz sowie der Anstrengungen und Leistungen gemeint. Dabei muss das Fairness-Verständnis der Führungsebene nicht zwangsläufig mit dem der Mitarbeiter übereinstimmen, welche ebenfalls die Managerscheidungen z.B. Beförderungen oder Bezahlungen beobachten und beurteilen. Auf der anderen Seite fokussiert sich die distributive Gerechtigkeit auf den Entscheidungsprozess der Leistungsbewertung sowie die Beförderungsmöglichkeiten.<sup>67</sup> So ist hierfür nach Organ ein proportioniertes Belohnungssystem basierend auf der Ausbildung, der Beschäftigungsdauer und des Arbeitspensums anzuwenden.<sup>68</sup>

Dabei kann festgehalten werden, dass Fairness besonders mit den Dimensionen: Altruismus, Civic Virtue und Conscientiousness positiv verbunden ist.<sup>69</sup>

**Motivation:** Die Motivation ist ein sehr wichtiger Aspekt zur Bekräftigung des OCBs und in intrinsische und extrinsische zu unterteilen. Durch extrinsische Motivation sollen Mitarbeiter durch äußere Anreize stimuliert werden zu arbeiten bzw. mehr oder bessere Arbeit zu leisten. Dabei ist das Management angehalten die Mitarbeiter durch Anreize zu ermutigen aktiv an den Entscheidungsprozessen teilzunehmen, wodurch geholfen werden kann die Aufgaben innerhalb eines Teams besser zu koordinieren. Dieser Sachverhalt trägt schließlich zur Effektivität und Leistungsfähigkeit der Gruppe bei. Intrinsische Motivation wird nicht durch etwaige Belohnungen hervorgerufen, da sich ein Individuum auch um Tätigkeiten ihrer selbst willen zu wenden kann z.B. kann ein Mitarbeiter versuchen, aus eigenem Anreiz eine höhere Position innerhalb der Organisation einzunehmen.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Smith, Organ, Near (1983), S. 656.

<sup>66</sup> Vgl. Organ (1990a), S. 60 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Chahal, Mehta (2010), S. 39.

<sup>68</sup> Vgl. Organ (1990a), S. 60 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Organ, Ryan (1995), S. 788 ff.; Organ (1990a), 60 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Deci, Ryan (2000), S. 55.

**Leadership:** Unter Leadership versteht man die Fähigkeit, andere Individuen zielgerichtet zu leiten und zu motivieren. Auch als Führung bezeichnet, hat Leadership einen großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter, insbesondere auf deren Willen OCB auszuüben.<sup>71</sup> Hierbei lassen sich in der Literatur diverse Führungsstile differenzieren wie z.B. demokratisch, hierarchisch, Laissez-faire usw. Dabei liegen je nach Führungsstil abweichende Einflüsse vor.<sup>72</sup>

Der demokratische Führungsstil beinhaltet, dass die Mitarbeiter mittels Diskussionen und Vorschlägen die Betriebsführung aktiv unterstützen. Deshalb spricht man auch von einer kooperativen Führung. Gleichzeitig fühlen sich die Mitarbeiter teilweise mit für die Organisation verantwortlich und zeigen infolgedessen eine höhere Motivation und Leistungsbereitschaft. Nachteilig hingegen wirken sich die Diskussionen auf die Entscheidungsgeschwindigkeit der Organisation aus. Im Gegensatz dazu steht das hierarchische bzw. autoritäre Konzept, indem Gehorsamkeit das Fundament bildet und keine Mitsprache zugelassen wird. Durch die klare Entscheidungsstruktur können diese schnell getroffen und umgesetzt werden. Andererseits führt dieser Führungsstil zu mangelnder Motivation der Mitarbeiter, sich mit organisationalen Problemen zu befassen. Laissez-faire kann nur indirekt als Führungsstil bezeichnet werden, da es in diesem Fall keinen eingreifenden Vorgesetzten gibt und man mehr von einer Selbstorganisation der Mitarbeiter spricht. Der Vorteil liegt in der kreativen und eigenständigen Arbeitsweise der Individuen. Jedoch kann die fehlende Führung zu mangelnder Disziplin und Unordnung führen.<sup>73</sup>

Deshalb ist das Führungsverhalten direkt mit OCB verbunden. So kann z.B. Laissez-faire den Teamgeist, die Moral und den Zusammenhalt der Mitarbeiter fördern, welches folglich zur Identifikation mit der Organisation führt. Eine direkte Auswirkung lässt sich demnach für die folgenden Dimensionen nachweisen: Altruism, Conscientiousness und Civic Virtue. Zusätzlich beeinflusst das Führungsverhalten indirekt die Fairness-Auffassung am Arbeitsplatz.<sup>74</sup>

**Job Satisfaction:** Innerhalb eines gewissen Zeitraums entwickeln Menschen Gefühle, Überzeugungen und Handlungsabsichten gegenüber ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsplatz. Demzufolge sind sie entweder zufrieden mit ihrer Beschäftigung einschließlich

---

<sup>71</sup> Vgl. Yukl (1989), S. 252 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Hentze et al. (2005), S. 236 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Lewin Lippert, White (1939), zitiert nach Hentze et al. (2005), S. 237 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Chahal, Mehta (2010), S. 34; Graham (1995), S. 49 ff.

ihres Lohns oder nicht. Diese beschriebene Einstellung zur Arbeit nennt man Arbeits-/Jobzufriedenheit bzw. Job Satisfaction.<sup>75</sup>

Wie bereits im Abschnitt 2.2 erwähnt, bestätigte sich eine deutlich signifikante Verbindung zwischen Jobzufriedenheit und Altruismus. Es ist anzumerken, dass die Jobzufriedenheit einen Einfluss auf die ausgeübte Leistung am Arbeitsplatz hat. Dabei sind Mitarbeiter mit einer hohen Jobzufriedenheit eher bereit zusätzliche Leistungen in Form von OCB zu erbringen. Folglich kann OCB zur Reduzierung von psychologischem Leid, Fehlzeiten sowie Fluktuation der Mitarbeiter innerhalb der Organisation beitragen. Gleichzeitig soll durch die Zufriedenheit der Wille der Mitarbeiter erwachsen, anderen Kollegen zu helfen.<sup>76</sup>

**Organizational Commitment:** Auch die Einstellung zum Unternehmen, welche als Identifikation bezeichnet wird, gilt als Antezedens des OCBs.<sup>77</sup> In diesem Zusammenhang ebenso als Organizational Commitment benannt, basiert die Bindung auf der Akzeptanz und Verinnerlichung von den Zielen und Werten der Organisation. Dabei sollen die Beiträge der Mitarbeiter dazu dienen diese zu verwirklichen.<sup>78</sup> Organizational Commitment wird in der Literatur als eine Funktion aus Affective Commitment, Continuance Commitment und Normative Commitment gesehen. Ersteres im Deutschen als affektive Bindung übersetzt, ist eine psychologische Bindung des Individuums an die Organisation, mit dem Bestreben weiterhin Bestandteil Organisation zu bleiben. Das zweite ist als kontinuierliche Bindung zu verstehen, bei der eine Mitarbeiter-Organisation-Bindung besteht wegen der finanziellen Konsequenzen einer Entlassung bzw. Kündigung. Bei dieser Art des Commitments leidet durch die Beibehaltung des Arbeitsverhältnisses die Jobzufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Die normative Bindung basiert auf dem Verpflichtungsgefühl des Mitarbeiters gegenüber der Organisation z.B. aufgrund von bekommenen Förderungen. Darum redet man im Falle der normativen Bindung auch von ethischer bzw. moralischer Verpflichtung.<sup>79</sup>

Es wird davon ausgegangen, dass Organizational Commitment einen negativen Bezug zu Fluktuationen aufweist. Grundsätzlich lässt sich aber eine positive Wirkung des Commitments auf die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter ableiten. Der

---

<sup>75</sup> Vgl. Neuberger (1974), S. 141.

<sup>76</sup> Vgl. Organ (1997), S. 92; MacKenzie, Podsakoff, Ahearne (1998), S. 90.

<sup>77</sup> Vgl. Lieber (2007), S. 13.

<sup>78</sup> Vgl. Angle, Perry (1981), S. 3 ff.

<sup>79</sup> Vgl. Allen, Meyer (1990), S. 3 ff.



positive Einfluss spiegelt sich auch in den OCB-Dimensionen Altruism, Conscientiousness, Civic Virtue und Sportsmanship wider.<sup>80</sup>

### 3.3 Potenzielle Konsequenzen

Die potenziellen Konsequenzen des OCBs sind generell in ein individuelles und organisationales Level zu unterteilen. Ersteres befasst sich mit der Frage, warum Manager OCB in ihre Leistungsbewertung miteinschließen und welche direkten und indirekten Auswirkungen OCB auf andere betriebswirtschaftliche Entscheidungen wie z.B. Gehaltserhöhungen und Förderungen hat, und wird im Folgenden nicht weiter betrachtet.<sup>81</sup>

Das Hauptaugenmerk dieses Abschnitts liegt folglich auf dem positiven Einfluss des OCBs auf die organisationale Ebene und damit auf deren Leistung und Effektivität. Die letzte Konsequenz des OCBs ist der Erfolg der Organisation (siehe Abbildung 3.1) durch das aggregierte Verhalten der Mitarbeiter über einen Zeitraum, wie bereits in der Definition von Organ (1988) angedeutet wurde. Betrachtet man das OCB-Konstrukt, gibt es sehr viele konzeptionell plausible Konsequenzen, die zur Effektivität respektive zum Erfolg beitragen. Da die Forschungsergebnisse der vielen Studien im Detail voneinander abweichen und die Konsequenzen nicht zwangsläufig auftreten müssen, spricht man hier von potenziellen Konsequenzen.<sup>82</sup>

Die Freisetzung von Ressourcen, im Sinne einer produktiven Absicht, ist eine mögliche Konsequenz des OCBs und kann grundlegend in die Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter und des Managements unterteilt werden.

Beispielsweise könnte Altruism die Produktivität der Kollegen, durch das Verbessern der Praktiken innerhalb der Arbeitsgemeinschaft, fördern. So führt die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters durch Kollegen eher zu dessen produktiven Nutzen für die Organisation.<sup>83</sup>

Gleichzeitig kann ein Mitarbeiterverhalten der Dimension Conscientiousness durch Pünktlichkeit und effizienter Zeitnutzung die Arbeitsleistung der einzelnen Individuen erhöhen.<sup>84</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Chahal, Mehta (2010), S. 37; Angle, Perry (1981), S. 3 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 533 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 543 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Podsakoff, MacKenzie (1997), S. 135 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Smith, Organ, Near (1983), S. 657.



Das Zusammenspiel von Courtesy, Altruism und Sportsmanship könnte die reibungslose Zusammenarbeit der Mitarbeiter steigern und das Arbeitsklima verbessern, was in Konsequenz die Gruppenleistung der Mitarbeiter erhöht.<sup>85</sup>

OCB wäre ebenfalls in der Lage, das Management zu entlasten und somit dessen Produktivität zu steigern. Durch das Einbringen der Mitarbeiter auf Basis des Civic Virtues erhält der Manager brauchbare Vorschläge oder Feedback zu seinen Ideen bezüglich der Verbesserung der Gesamteffektivität. Außerdem sorgt die Dimension Courtesy bei den Mitarbeitern dafür, dass diese versuchen, Probleme zu vermeiden und Vorgesetzte sich somit weniger mit dem Krisenmanagement beschäftigen müssen. Die Dimension Altruism wirkt insofern entlastend für das Management, da sich die Führungsebene zum Einen bei Problemen aufgrund der gegenseitigen Hilfe der Mitarbeiter untereinander nicht explizit um dessen Lösung kümmern muss. Zum Anderen wird mittels des selbstständigen Ausbildens neuer Kollegen durch erfahrene Mitarbeiter, die Notwendigkeit der Führung „organisationaler Ressourcen“<sup>86</sup> gemindert, die sich diesen Aufgaben widmen. Das heißt ein Manager muss nicht das Tätigkeitsfeld eines erfahrenen Mitarbeiters explizit auf die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters ausweiten, da der Mitarbeiter dieses selbstständig tut. Außerdem könnte man davon ausgehen, dass gewissenhafte Mitarbeiter deren Verhalten der Dimension Conscientiousness gleicht, weniger Aufsicht von der Führungsebene benötigen. Sofern Mitarbeiter sich entsprechend der Dimension Sportsmanship verhalten, bewahren sie den Manager ebenfalls davor sich um Beschwerden kümmern zu müssen.<sup>87</sup>

Zusätzlich könnte OCB die Stabilität der organisationalen Leistung stärken, indem Mitarbeiter die Arbeit von abwesenden oder überlasteten Kollegen übernehmen. Als Resultat würde sich daraus die Reduzierung der Leistungsabweichung ergeben. Das Mitarbeiterverhalten der Dimension Conscientiousness führt dazu, dass Mitarbeiter kontinuierlich hochwertige Arbeit leisten und somit zur Stabilität der Leistung der Arbeitsgemeinschaft beitragen. Des Weiteren führt OCB zu einem reduzierten Maß an Fehlzeiten, was

---

<sup>85</sup> Vgl. Podsakoff, MacKenzie (1997), S. 135 ff.

<sup>86</sup> Organisationale Ressourcen beziehen sich auf betriebliche und berufsbezogene Arbeitsbedingungen, die es einer arbeitenden Person erleichtern können mit den Anforderungen zurechtzukommen. Vgl. Udris, Rimann (2010), S. 132. Die Terminologie ist in der Literatur nicht einheitlich, in diesem Fall werden damit aber Mitarbeiterfähigkeiten und deren Führung im Sinne der Handlungsspielräume und Tätigkeitsfelder bezeichnet.

<sup>87</sup> Vgl. Podsakoff, MacKenzie (1997), S. 135 ff.

folglich die Effektivität steigert. Die Absicht eines Arbeitsplatzwechsels wird durch OCB ebenfalls miniert.<sup>88</sup>

Zudem könnte OCB das Bedürfnis mindern, sich den Mitarbeitern zur bloßen Aufrechterhaltung der Arbeitsgemeinschaft zu widmen.<sup>89</sup> So ist die Stärkung des Teamgeistes, der Moral und des Zusammenhalts ein natürlicher Nebeneffekt von Altruism. Außerdem werden durch Angestellte, die sich gemäß der Dimension Courtesy verhalten, Konflikte innerhalb der Gruppe verringert, wodurch ebenfalls der Zeitaufwand im Bereich Konfliktmanagement verkleinert wird.<sup>90</sup>

Durch Civic Virtue und dem dementsprechenden freiwilligen sowie aktiven Mitwirken innerhalb eines Meetings könnte dies zur verbesserten Koordination der Tätigkeiten unter den Teammitgliedern beitragen und somit die Gruppeneffektivität respektive Leistungsfähigkeit steigern.<sup>91</sup> Courtesy kann durch ständige Kommunikation mit anderen Teammitgliedern oder Teams in der Organisation, die Wahrscheinlichkeit eines entstehenden Problems reduzieren.<sup>92</sup>

Eine weitere Konsequenz des OCBs wäre die Stärkung der Fähigkeiten innerhalb der Organisation. Dabei wird kompetentes Fachpersonal durch einen attraktiven Arbeitsplatz angeworben bzw. gebunden. So kann die Dimension Altruism positiv auf das Arbeitsklima innerhalb eines Teams Einfluss nehmen. Diese Aspekte führen insgesamt zu einer verbesserten Leistung und helfen der Organisation gute Arbeitnehmer für sich zu gewinnen. Zeigt ein Mitarbeiter das Verhalten Sportsmanship, indem er sich einer Situation anpasst bzw. unterordnet, dient es als Verhaltensbeispiel für andere Kollegen, welches ebenfalls zur Loyalität gegenüber der Organisation führt.<sup>93</sup>

Außerdem könnte OCB eine verbesserte Anpassungsfähigkeit im Bezug auf Umweltveränderungen herbeiführen. Da Angestellte, welche diesbezüglich über Informationen verfügen, Vorschläge zur entsprechenden Reaktion machen würden und somit die Anpassung der Organisation erleichtern. Bei der Sportsmanship-Dimension können Mitarbeiter mit ihrem Willen neue Verantwortung zu übernehmen oder neue Fähigkeiten zu

---

<sup>88</sup> Vgl. Podsakoff, MacKenzie (1997), S. 137 ff.

<sup>89</sup> Vgl. MacKenzie, Podsakoff, Ahearne (1998), S. 90.

<sup>90</sup> Vgl. Podsakoff, MacKenzie (1997), S. 136 ff.

<sup>91</sup> Vgl. Smith, Organ, Near (1983), S. 655.

<sup>92</sup> Vgl. Podsakoff, MacKenzie (1997), S. 136 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Podsakoff, MacKenzie (1997), S. 137 ff.; MacKenzie, Podsakoff, Ahearne (1998), S. 90.

erlernen, ebenfalls die Organisation unterstützen, indem sie die neu gewonnenen Fähigkeiten zur Bewältigung der Umweltveränderungen nutzen.<sup>94</sup>

Letztendlich sollte das Verhalten innerhalb der Organisation sich auch auf die Einstellung des Kunden zur Organisation übertragen. Das heißt aus der positiven Leistung der Mitarbeiter und damit der Organisation sollte sich ebenfalls Kundenzufriedenheit ergeben. Um eine nachhaltige Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, ist eine kontinuierliche Verbesserung der Leistung und Qualität nötig. Mitarbeiter, welche zufrieden mit ihrer erbrachten Leistung sind, haben ebenfalls das Bestreben den Kunden mit einem gehobenen Service zu beeindrucken. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit der Kundenzufriedenheit und stärkt somit auch deren Loyalität.<sup>95</sup> Dies hilft daraufhin das entstandene Image der Organisation am Markt zu verbessern oder zu festigen.<sup>96</sup>

Um die resultierenden positiven Konsequenzen und ihre Entstehung insgesamt besser nachvollziehen zu können, sind die Verbindungen in der Abbildung 3.1 visualisiert. Dabei wird deutlich, dass aus den genannten OCB fördernden Antezedenzen die Dimensionen hervorgehen, welche anschließend in potenzielle, positive interne und externe Konsequenzen resultieren. Die hohe, aggregierte Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter, wie sie Organ bereits 1988 beschrieb, führt insgesamt zur gesteigerten Leistung sowie zur Effektivität innerhalb der Organisation. Daraus entwickelt sich letztlich der Erfolg, welcher folglich positive Auswirkungen auf die finanziellen Ergebnisse der Organisation hat.

Aus diesem Grund wird OCB in der langjährigen Forschung als ein Schlüsselfaktor für die organisationale Leistung und Effektivität beschrieben.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Podsakoff, MacKenzie (1997), S. 137 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Chahal, Mehta (2010), S. 30 ff.

<sup>96</sup> Vgl. Chahal, Mehta (2010), S. 32, siehe Abbildung.

<sup>97</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 545, Motowidlo (2000), S. 123; MacKenzie, Podsakoff, Ahearne (1998), S. 89.

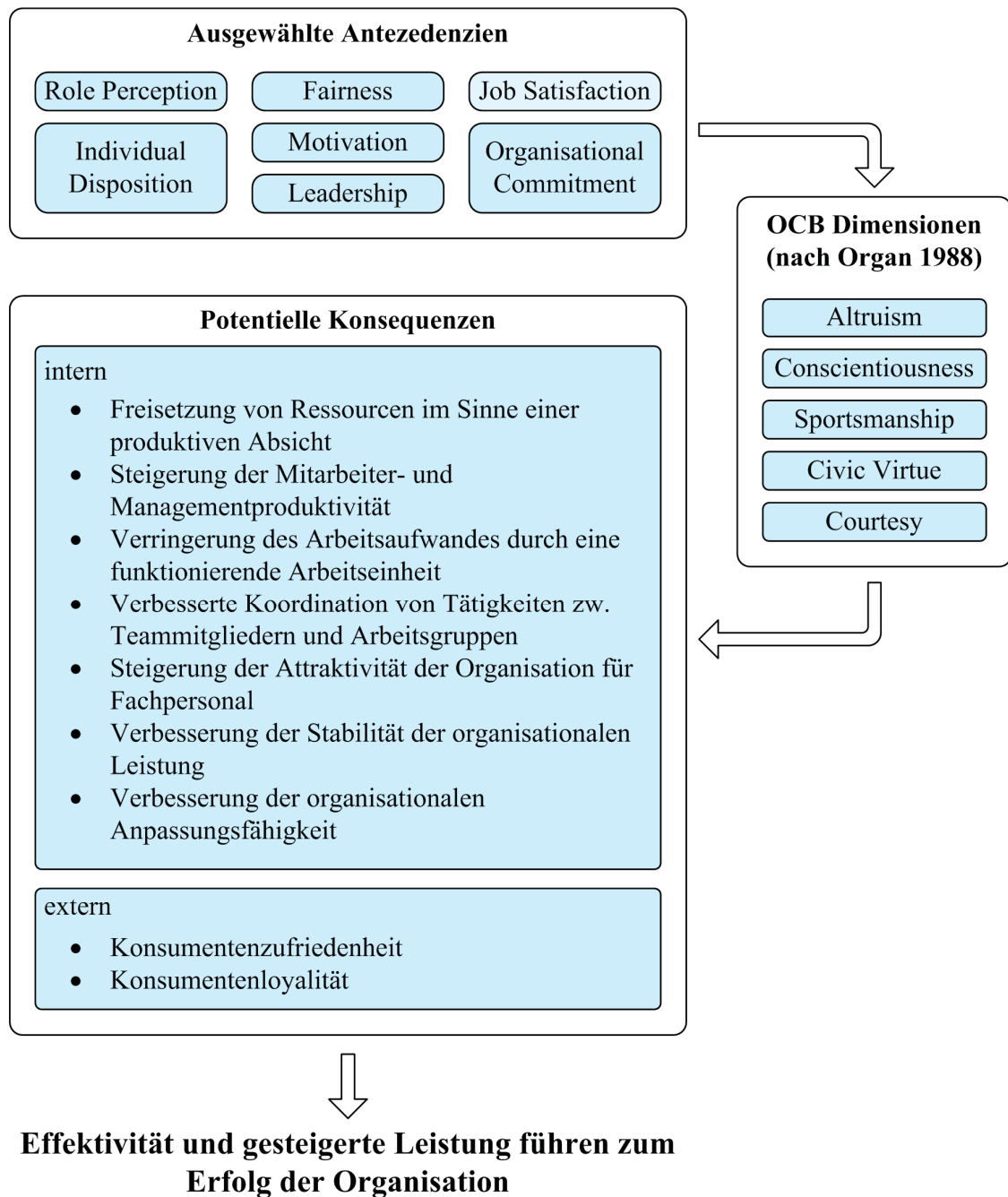


Abbildung 3.1: Konzeptionelles OCB-Framework<sup>98</sup>

<sup>98</sup>In Anlehnung an die Abbildung von Chahal, Mehta (2010), S. 32, sowie an den Content von Podsakoff, MacKenzie (1997), S. 135 ff. Dabei ist zu beachten, dass diese Abbildung lediglich einen vereinfachten Überblick darstellen soll. Die Konstruktbildung wird hierbei nicht in Frage gestellt, im Vergleich zum Abschnitt 4.3.

## 4. Kritische Würdigung

### 4.1 Defizite der Definition

In diesem Abschnitt werden zur Herausstellung der Forschungslücken vorwiegend die Schwächen der OCB-Definition diskutiert. Dessen Vorteile liegen deutlich in dem von Organ betrachteten Facettenreichtum, wie bereits im Abschnitt 2.1 beschrieben, welches eine umfangreiche Analyse der Terminologie OCB ermöglicht. Gleichzeitig ist die anfänglich zitierte Definition von Organ (1988), die bekannteste Beschreibung dieser Verhaltensweise. Dabei wird das Ermessen eines Individuums dargestellt, welches nicht direkt oder indirekt belohnt wird. In aggregierter Form trägt OCB zur Effektivität innerhalb der Organisation bei.<sup>99</sup> Später wurde diese Definition durch Organ selbst um einen Belohnungsansatz erweitert.<sup>100</sup> Dessen ungeachtet lassen sich trotzdem einige Defizite in dieser Auslegung identifizieren.

Die Beziehung zwischen OCB und der Effektivität wurde in zahlreichen Studien gemessen. Da hier die Vorgesetzten das Mitarbeiterverhalten bzw. die Mitarbeiter sich selbst beurteilten, kann nicht immer von einer objektiven Einschätzung ausgegangen werden. Dabei wurden neben den gängigen Messmethoden besonders das „individuelle Ermessen“ und die „Anforderung für nicht vertragliche Belohnungen“ des OCB-Konstrukts diskutiert und kritisiert. So ist ein großes Problem, dass viele Mitarbeiter und Beobachter OCB als ein Teil des Jobs ansehen.<sup>101</sup>

Daraufhin wurden bezogen auf diesen Kontext Untersuchungen durchgeführt, welche bestätigen, dass von der Mehrheit der Testpersonen 18 von 20 Items als entsprechendes IRB angesehen wurden. Die Begründung hierfür liegt in den differenzierten Haltungen der Teilnehmer, sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte, bezüglich des Aufgabenspektrums. So neigen Angestellte dazu, ihnen aufgetragene Aufgaben auch außerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches zu erfüllen. Folglich ist OCB somit ein erwarteter Teil des Jobs, obwohl es eigentlich im eigenen Ermessen liegt und nicht direkt belohnt werden muss.<sup>102</sup>

Kritisch zu betrachten ist dabei, dass Mitarbeiter Fragen bezüglich der Zugehörigkeit erwarteter Aufgaben zu ihrem Tätigkeitsbereich tendenziell bejahen. Auch wenn das

---

<sup>99</sup> Vgl. Organ (1988), S. 4.

<sup>100</sup> Vgl. Organ (1997), S. 91.

<sup>101</sup> Vgl. Organ (1997), S. 87 ff.

<sup>102</sup> Vgl. Organ (1988), S. 4, Podsakoff et al. (2000), S. 548 ff.; Morrison (1994), S. 1561.

Verhalten ihrer Überzeugung nach im eigenen Ermessen liegt. Deshalb sollten die Fragestellungen der Studien überdacht werden. Daraus kann ein Defizit in den Messungen anstatt eines Konstruktproblems abgeleitet werden, wobei beide oftmals ineinandergreifen. In Konsequenz ist für die Messung die Eindeutigkeit des Konstrukts eine notwendige Bedingung.<sup>103</sup>

Zur Vermeidung der Messdefizite könnten direkte Fragen, ob ein Verhalten expliziter Bestandteil der Jobbeschreibung ist, oder diesbezüglich von der Organisation ausgebildet wurde bzw. ob das Verhalten eigens belohnt bzw. bestraft wird, beitragen.<sup>104</sup>

Des Weiteren gibt es Probleme mit der OCB-Definition im Sinne des ERBs, bedingt der Unklarheiten bei den Konzepten „Rolle“ und „Job“. So gibt es Autoren, die Rollen als Erwartungen definieren, welche starken Schwankungen unterliegen können.<sup>105</sup> ERB wird unter anderem als Konstrukt in Frage gestellt, weil Beobachter bezüglich Personen und Zeit in ihren Einschätzungen abweichen können. Aus diesem Grund ist die Entscheidung zwischen ERB und IRB meistens subjektiv. Dennoch werden ERB und IRB als nützliche theoretische Gebilde angesehen, deren Auswahl ebenfalls auf ein Messproblem zurückgeführt werden kann.<sup>106</sup>

Die verbindlichen Jobanforderungen besitzen ebenfalls diverse Ambiguitäten, da sich Job- und Rollenbeschreibungen aufgrund von z.B. Personalkürzungen verändern können. Tendenziell betrachtet, werden formale Jobbeschreibungen immer abstrakter und allgemeiner gestaltet, sodass letztlich kein klar abgegrenzter Aufgabenbereich definiert ist. Die Grenzen zwischen den formalen Aufgaben und freiwilligen sowie zusätzlichen Beiträgen gehen dadurch verloren, wodurch das OCB-Konstrukt obsolet würde.<sup>107</sup>

Grundsätzlich sind Manager gewillt, OCB mit finanziellen Mitteln zu belohnen.<sup>108</sup> Dabei beschrieb Organ bereits 1988 das Defizit des Belohnungsansatzes als ein Kontinuum zwischen dem Ausmaß und der Wahrscheinlichkeit einer Belohnung.<sup>109</sup> Gleichzeitig ist anzumerken, dass ein Vergütungskonzept stets an wirtschaftliche Faktoren gebunden ist.

---

<sup>103</sup> Vgl. Organ (1997), S. 88.

<sup>104</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 549.

<sup>105</sup> Vgl. Organ (1997), S. 88; Van Dyne, Cummings, Parks. (1995), S. 218.

<sup>106</sup> Vgl. Van Dyne, Cummings, Parks (1995), S. 219 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Organ (1997), S. 89.

<sup>108</sup> Vgl. Podsakoff, MacKenzie (1994), S. 534.

<sup>109</sup> Vgl. Organ (1988), S. 5.

So muss zusätzliches Engagement keine Anerkennung für den Mitarbeiter mit sich bringen. Zum Beispiel sind im Allgemeinen nur wenige Organisationen in der Lage, Belohnungen vertraglich zu garantieren bzw. angesichts der fluktuierenden Auftragslage überdurchschnittliches Gehalt oder Prämien zu gewähren. In wirtschaftlich schlechten Zeiten kann selbst das Leisten hervorragender Arbeit oder Beiträge zur Effektivitätssteigerung nicht unmittelbar vor Entlassung schützen.<sup>110</sup>

Dabei beinhalten neben dem Belohnungsansatz als System auch die einzelnen Belohnungsarten (siehe Abschnitt 2.2) Defizite. System Rewards fördern eher eine kooperative Beziehung zwischen den Mitarbeitern, was zu keiner direkten Steigerung des Outputs führt. Intrinsic Rewards hingegen steigern den Output, aber führen zu einem zunehmenden Egoismus der Mitarbeiter, bei dem das helfende Verhalten untereinander abnimmt. Des Weiteren besteht ein Konflikt zwischen einer individuell unterschiedlichen Belohnung und für alle gleichermaßen gültige System Rewards. Die individuellen Belohnungen fördern die Leistung, jedoch haben unterschiedliche Vergütungen die Entmutigung der geringer prämierten Mitarbeiter zur Folge. Zudem kann dies zu Spannungen zwischen einzelnen Mitarbeitern führen. Andersherum fühlt sich vielleicht der mehr leistende Mitarbeiter benachteiligt, wenn alle ausschließlich System Rewards erhalten.<sup>111</sup>

Zur Gute halten muss man Organs ursprünglicher Definition ohne expliziten Belohnungsansatz, dass nicht nur materialistische Anreize motivieren sondern insbesondere auch das Verhalten der Vorgesetzten sowie die Beziehung unter Kollegen. So zeigen Studien, dass die Zufriedenheit der deutschen Arbeitnehmer stetig sinkt und diese ihre Prioritäten folglich anders verteilen. Dabei wird noch vor der fairen Bezahlung ein gutes Arbeitsklima gewünscht.<sup>112</sup>

## **4.2 Defizite der Bestandteile des konzeptionelles Frameworks**

In diesem Abschnitt werden die Antezedenzen, Dimensionen sowie potenziellen Konsequenzen kritisch diskutiert. Dabei gehen die Vorteile der einzelnen Bestandteile des Frameworks im dem Kap. 3 hervor.

---

<sup>110</sup> Vgl. Organ (1997), S. 89.

<sup>111</sup> Vgl. Organ (1988), S. 22; Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 52.

<sup>112</sup> Vgl. Studie von TimePartner und F.A.Z.-Institut 2009;  
[http://www.timepartner.com/uploads/media/20090211\\_F.A.Z.-Studie\\_Zufriedenheitsfaktoren\\_02.pdf](http://www.timepartner.com/uploads/media/20090211_F.A.Z.-Studie_Zufriedenheitsfaktoren_02.pdf)  
Zugriff am 16.04.2012, 12:15 Uhr.



Angefangen bei den Antezedenzen zeigen diese potenzielle Ursachen auf, welche ermöglichen, das daraus hervorgehende Mitarbeiterverhalten besser zu verstehen. Dafür besteht jedoch die Notwendigkeit der Konzeptualisierung des Menschen als „Black Box“, da dessen Vielschichtigkeit und die Komplexität der Situationen nicht erfasst werden könne. Folglich werden ausschließlich die einströmenden Anreize und die rausgehenden Leistungen untersucht. In Konsequenz liefert die verhaltenswissenschaftliche Theorie an dieser Stelle nicht unbedingt reproduzierbare Erkenntnisse.<sup>113</sup>

Außerdem unterscheiden einige Autoren bezüglich der Antezedenzen nicht zwischen affektiven, sprich gefühlsbezogenen Zuständen, und dem Gemütszustand, der sogenannten Laune, in der sich ein Individuum befindet. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter eine positive Einstellung zu seinem Arbeitgeber besitzen, ohne zwingend jeder Zeit „gute Laune“ auf Arbeit zu haben. Eine fehlende Differenzierung dieser Zustände kann zu einer Fehleinschätzung des Mitarbeiters führen.<sup>114</sup>

Im Speziellen ist Fairness als Antezedens ein schwieriger Gesichtspunkt, da die Auffassung von Gerechtigkeit stets subjektiv geprägt ist. Damit sind Dispute diesbezüglich innerhalb der Organisation kaum zu vermeiden. Zum Beispiel können die unterschiedlichen Auffassungen zu einem schlechten Arbeitsklima führen, weil ein Mitarbeiter sich benachteiligt fühlt, wenn ausschließlich andere für ihre Arbeit belohnt werden. Als Folge kann es je nach Persönlichkeit zur Demotivation oder Motivation des Individuums kommen. Unabhängig von Belohnungen kann man diesen Sachverhalt auf weitere Situationen übertragen wie z.B. ungerechte Aufgabenverteilung. Dies macht deutlich, dass Fairness als Antezedens ein Balanceakt darstellt, indem das Gleichgewicht kaum zu erreichen ist.<sup>115</sup>

Bezüglich der genauen Unterteilung von Antezedenzen besteht ebenfalls Forschungs- und Entwicklungsbedarf. So vertreten einige Autoren die Meinung, OCB sollte mehr durch dispositionale Variablen determiniert werden als durch Qualifikationen und Motivation.<sup>116</sup> Nach heutigem Wissensstand haben die Persönlichkeit sowie positive und negative Affektivitäten einen geringeren Einfluss auf OCB als z.B. Belohnungen. Eine

---

<sup>113</sup> Vgl. Wolf (2011), S. 251.

<sup>114</sup> Vgl. Organ, Ryan (1995), S. 784 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Organ (1990a), S. 60 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Organ, Ryan (1995), S. 794 ff.



Ursache dafür könnte allerdings die relativ geringe Anzahl der bis dato empirisch betrachteten Variablen sein.<sup>117</sup>

Viele Studien untersuchen diverse Antezedenzen und kamen bei denselben Antezedenzen teilweise zu abweichenden empirischen Ergebnissen. Die Ursache liegt dafür in Messproblemen bezogen auf die objektive Einschätzung der Mitarbeiter. Deshalb besteht auch hier Forschungspotential.<sup>118</sup>

Als zweiten Bestandteil des Konstrukts werden im Folgenden die Dimensionen analysiert. Wie bereits im Abschnitt 3.1.1 erwähnt, ist die Terminologie Altruismus umstritten, da diese Bezeichnung teilweise Motive frei von Eigennutz unterstellt. Durch die Umbenennung der Dimension in Helping Behaviour kann dieser begrifflichen Diskrepanz Abhilfe verschafft werden. Zur Vermeidung von ungewünschten Assoziationen sollte man auf neutralere Bezeichnungen zurückgreifen wie z.B. auf das Konzept OCB-I und OCB-O. Ein weiterer Kritikpunkt ist die nicht eindeutige Abgrenzung zu der Dimension Courtesy, da die empirische Forschung nicht immer zwischen beiden unterscheiden kann.<sup>119</sup>

Ein ähnliches Defizit wie Altruismus weist die Dimension Conscientiousness auf. Hierbei liegt das Problem in der Ambiguität der Begrifflichkeit, die sowohl als ein Verhalten oder ein Persönlichkeitsmerkmal verstanden werden kann. Insgesamt ist es wichtig für die Dimensionen die Kernaussage des Konzepts klar herauszustellen.<sup>120</sup>

Unterschiedliche Dimensionen des OCBs haben ein breites Spektrum an Konsequenzen. Mögliche positive Konsequenzen wurden bereits anhand von einigen Beispielen deutlich im Abschnitt 3.3 erläutert. Deshalb liegt im Folgenden der Schwerpunkt der Betrachtung auf den negativen potenziellen Auswirkungen des OCB-Konstrukts.

Bezüglich des organisationalen Levels sollte man untersuchen, wann und warum die Auswirkungen der Dimensionen schwanken. So kann z.B. Altruismus die Quantität der Leistung sowohl steigern als auch senken.<sup>121</sup> Im Allgemeinen stellt sich die Frage, ob das Helfen unerfahrener Kollegen durch das Fachpersonal einen Mehrwert für die Or-

---

<sup>117</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000) S. 550 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Organ, Ryan (1995), S. 794 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Organ (1997), S. 94 f.; Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 18.

<sup>120</sup> Vgl. Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 19 ff.

<sup>121</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 550 ff.; Podsakoff, MacKenzie (1994), S. 358 ff.

ganisation hat.<sup>122</sup> Demnach müsste der zu Beginn unerfahrene Mitarbeiter der Organisation mindestens solange erhalten bleiben, bis dieser durch seine eigene Leistung den theoretischen anfänglichen Ausfall der Fachkraft kompensiert hat. Gleichzeitig sind Dimensionen für unterschiedliche Sektoren differenziert zu betrachten. Beispielsweise arbeitet ein Versicherungsverkäufer auf Provisionsbasis und in der Regel alleine. Deshalb hat er kaum Interesse seinen Kollegen zu helfen, weil es keine positiven Konsequenzen für ihn hätte. Im Gegensatz dazu gibt es auch viele Berufsgruppen, in denen Teamwork und gegenseitiges Helfen eine große Rolle spielen. Dabei scheint es eindeutig, dass wenn der Verdienst zum Teil vom Erfolg der Gruppenleistung abhängt, OCB benötigt wird, insbesondere mit dem Fokus darauf, dem Team zu helfen und es zu unterstützen.<sup>123</sup>

Ähnlich verhält es sich mit der Dimension Civic Virtue. Die Teilnahme an einem Meeting kann durch das aktive Mitwirken eines Mitarbeiters zur Steigerung der organisationalen Leistung führen. Dies erfordert aber konstruktive Vorschläge, wie das Geschäft verbessert werden kann. Sind die Beiträge nicht hilfreich oder führt die Teilnahme an dem Meeting nicht zu einem dienlichen Ergebnis, kann trotz stark ausgeprägten Civic Virtue keine höhere organisationale Effektivität erzielt werden.<sup>124</sup>

Gleichzeitig ist es von Bedeutung zu untersuchen, wie Manager OCB gewichten. Da den Vorgesetzten bestimmte Dimensionen mit ihren Ausprägungen scheinbar wichtiger erscheinen als andere. So neigen Manager dazu Altruismus im Bezug auf dessen Auswirkung auf den organisationalen Erfolg überzubewerten und z.B. Civic Virtue zu unterschätzen. Wodurch diese Fehleinschätzung verursacht wird, ist bis dato unbekannt und gilt es zu erforschen. Allerdings geht man davon aus, dass dieses Verhalten aus dem Unterbewusstsein resultiert, dessen Ursache die unzureichende Realisierung des OCB-Ausmaßes ist.<sup>125</sup>

Weitere potenzielle Konsequenzen des OCBs könnten auch Eifer und Sorgfalt sein, welche in zu großem Ausmaß zu Übereifer bzw. Pedanterie führen. Dieses übersteigerte ERB wird von Kollegen oft negativ bewertet und hat daher meist ein schlechtes Arbeitsklima zur Konsequenz. Ebenso können bei einem Mitarbeiter in seinem eigenständigen Handeln auch schnell Unsicherheiten und Zweifel auftreten, welches das Unter-

---

<sup>122</sup> Vgl. Bolino, Trunley, Niehoff (2004), S. 234.

<sup>123</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 553 ff.; Chahal, Mehta (2010), S. 26.

<sup>124</sup> Vgl. Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997), S. 267.

<sup>125</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 556.

lassen von zusätzlichen Beiträgen nach sich zieht. Außerdem gehen die Ansichten bezüglich eines guten Beitrags für die Organisation oftmals stark auseinander. So sind auch negative Ereignisse aus einer guten Absicht heraus möglich. Deshalb bedarf es sehr detaillierter Untersuchung des Verhaltensmusters.<sup>126</sup>

Zusätzlich sollten zukünftig auch individuelle Unterschiede im Bereich Qualifikation, Erfahrung, Aus- bzw. Weiterbildung und Wissen untersucht werden. Denn es wird vermutet, dass die Auswirkungen des OCBs auf die Mitarbeiter abhängig von deren Fähigkeiten sind.<sup>127</sup>

Insgesamt sollte OCB noch viel ausführlicher und breiter untersucht werden, da z.B. auch die Auswirkungen des OCBs auf bestimmte Kriterien-Variablen interessant sind. Kaplan und Norton argumentieren im Zusammenhang mit der „*Balanced Scorecard*“, dass der Begriff organisationaler Erfolg breiter definiert werden muss, sodass hier nicht nur fiskalische Messungen und Kennzahlen sondern auch Konsumenten-Kriterien (z.B. Zufriedenheit, Kundenbindung, Markenwert), Verbesserung der Geschäftsprozesse (z.B. Innovationen) und Mitarbeiter-Kriterien (z.B. Zufriedenheit, Personalwechsel und Mitarbeiterbindung) erfasst werden. Denn all diese Faktoren stehen in der Wertschöpfungskette einer Firma in einem Abhängigkeitsverhältnis.<sup>128</sup> OCB könnte daher unterschiedlich starke Auswirkungen auf einige Verbindungen in der Wertschöpfungskette haben.<sup>129</sup>

Bisher sah man OCB als Ursache für die Leistungssteigerung innerhalb einer Gruppe, aber es ist ebenfalls möglich, die Kausalitäten umzukehren. So führt eine erhöhte Gruppenleistung zu einer Zeitersparnis bei der Erledigung des Arbeitspensums. Die „gewonnene“ Zeit kann wiederum in OCB investiert werden, z.B. indem man anderen Kollegen hilft. Dies kann den Stressfaktor der Mitarbeiter innerhalb der Organisation senken und somit deren Zufriedenheit steigern. Die Wirkungsrichtung der Kausalitäten sollte aus diesem Grund erneut untersucht werden, da man nicht mit Gewissheit bestimmen kann, ob OCB die Ursache oder die Wirkung ist. Außerdem ist zu erforschen, wie sich das Leistungsverständnis von Gruppen mit stetig hoher Belastung verhält. Sehen sie diesen Zustand nach einer gewissen Zeit als standardisierte Leistung an und fühlen sie sich

---

<sup>126</sup> Vgl. Neuberger (2006), S. 61 ff.

<sup>127</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 555.

<sup>128</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1996), S. 21 ff.

Balanced Scorecard ist ein Kennzahlensystem, welches die organisationalen Visionen in Strategien übersetzt, unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven.

<sup>129</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 556.

gegebenenfalls zukünftig zu dieser erhöhten Leistung verpflichtet.<sup>130</sup> Im Fall einer kontinuierlichen Leistungssteigerung könnte es sogar zum sog. „Escalating Citizenship“<sup>131</sup> kommen. Dabei sind die Mitarbeiter gestresst und überarbeitet, weil sie immer mehr zu leisten haben.<sup>132</sup>

Im Sinne einer Verbesserung sind für eine Neudefinition von OCB, z.B. als Ansatz zur Aufrechterhaltung und Erweiterung des sozialen und psychologischen Kontextes zur Unterstützung der Arbeitsleistung, grundsätzlich zwei Aspekte zu beachten. Erstens gilt es zu klären, wie man dieses große „nomologische Netz“<sup>133</sup> entwerfen will, damit es zur Identifikation sowie zur Bereicherung des Konstrukts beiträgt. Der zweite Aspekt liegt auf der Abgrenzung von bestehenden ähnlichen Konzepten, um etwaige Verwirrungen vorzubeugen und Klarheit zu schaffen. Allgemein sollte hierbei immer bedacht werden, dass man nicht alle Aspekte in einem Konstrukt vereinen kann, da es folglich aufgrund seiner Komplexität unübersichtlich erscheint.<sup>134</sup>

### 4.3 Theoretische Herangehensweise an die Konstruktbildung

Zum grundlegenden Verständnis und zur weiteren Erforschung eines Konstrukts mit all seinen theoretischen Abhängigkeiten und Wirkungsweisen sollte der Aufbau eindeutig definiert sein. Deshalb entwickelten die Autoren Law, Wong und Mobley eine Taxonomie multidimensionaler Konstrukte, welche den Unterschied zwischen latenten und aggregierten Modellen erläutert. Dabei sind sich die Experten nicht einig, ob OCB ein latentes oder aggregiertes Konstrukt darstellt, da es hauptsächlich durch den Zusammenhang verschiedener Verhaltensweisen erklärt wird, ohne dass es einen eindeutigen Bezug zu einem übergeordneten Konstrukt aufweist.<sup>135</sup> Aus diesem Grund wird der Sachverhalt im folgenden Abschnitt untersucht.

**Latentes Konstrukt:** Dies beschreibt ein nicht direkt beobachtbares Phänomen bzw. ein Konstrukt, welches nicht unmittelbar gemessen werden kann. Durch sogenannte Indikatorvariablen wird ein latentes Konstrukt reflektiert und infolgedessen empirisch messbar gemacht. Hat ein latentes Konstrukt scheinbar kausale Einflüsse auf ein ande-

---

<sup>130</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 558.

<sup>131</sup> Vgl. Bolino, Trunley, Niehoff (2004), S. 234.

<sup>132</sup> Vgl. Bolino, Trunley, Niehoff (2004), S. 241.

<sup>133</sup> Das nomologische Netz vollzieht eine Konstruktoperationalisierung. Dabei wird das Konstrukt nicht nur durch eine Messung, sondern durch ein Netzwerk vieler, untereinander korrelierenden Messungen operationalisiert. Vgl. Asendorpf (2007), S. 137.

<sup>134</sup> Vgl. Organ (1997), S. 91 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Law, Wong, Mobley (1998), S. 743 ff.; Motowidlo (1999), S. 121.

res, werden beide Konstrukte anhand der direkt beobachtbaren Indikatoren untersucht.<sup>136</sup>

Nimmt man OCB als latentes Konstrukt an, werden für dessen Operationalisierung die beobachtbaren Verhaltensweisen der Mitarbeiter untersucht. Dabei wird wiederum angenommen, dass diese die Ergebnisse des OCB-Konstrukts sind. Demzufolge entspricht das OCB der Verhaltensintention, die durch bestimmte Situationen ausgelöst wird.<sup>137</sup> Somit ist OCB den Dimensionen mit ihren messbaren Ausprägungen vorgelagert bzw. übergeordnet. Die Kausalitäten verlaufen in Richtung der Dimensionen, die auch als Subkonstrukt bezeichnet werden. Daher spricht man bei einem latenten Konstrukt auch von dem Top-Down-Ansatz.<sup>138</sup> Durch die kausalen Einflüsse des Konstrukts auf alle Dimensionen, ist jede messbare Ausprägung der Dimension ein verunreinigter Indikator desselben Konstrukts. Die Ursache dafür sind hervorgerufene Varianzen, welche sich im Konstrukt widerspiegeln und weiterhin zu Abweichungen führen, aber nicht mit dem Konstrukt in Verbindung stehen müssen. Somit bildet sich das ermittelte latente Konstrukt aus den gemessenen gemeinsamen Varianzen der Dimensionen.<sup>139</sup>

Ein Beispiel für ein latentes Konstrukt ist die allgemeine mentale Fähigkeit. Geht man von der Annahme aus, dass die allgemeine mentale Fähigkeit die Leistung beeinflusst, so testet man speziellere beobachtbare Fähigkeiten wie sprachliche Begabungen, Logik usw. Die gemeinsame Varianz dieser gemessenen Fähigkeiten sollte dabei den allgemeinen mentalen Fähigkeiten entsprechen.<sup>140</sup>

In der Fachliteratur zeigt sich eine deutliche Tendenz, OCB als ein latentes Konstrukt anzunehmen. So unterstreicht diese Interpretation des Konstrukts Organs Ansicht, in der Mitarbeiter die Intention haben, anderen Kollegen im Sinne der Stabilisierung organisationaler Strukturen zu helfen.<sup>141</sup> Unter Berücksichtigung, dass die fünf Dimensionen scheinbar eine verhaltensbasierte Manifestation der positiven Kooperationsbereitschaft am Arbeitsplatz sind, sollte man gemäß Motowidlo eine Überarbeitung des OCBs als latentes Konstrukt in Betracht ziehen. In diesem Zusammenhang wird von einer Bezeichnung als allgemeine Tendenz zum kooperativen und helfenden Handeln in einer Organisation gesprochen. Demzufolge würde OCB zu einem Konstrukt werden, wel-

---

<sup>136</sup> Vgl. Christophersen, Grape (2009), S. 104.

<sup>137</sup> Vgl. Maloney (2007), S. 197; Motowidlo (2000), S. 121.

<sup>138</sup> Vgl. Law, Wong, Mobley (1998), S. 743 f.

<sup>139</sup> Vgl. Motowidlo (2000), S. 121.

<sup>140</sup> Vgl. Law, Wong, Mobley (1998), S. 745.

<sup>141</sup> Vgl. Organ (1997), S. 92.

ches nach dem Willen entsprechend geprägt ist. So ist er der Auffassung, dass der Zustand der Motivation, erkennbar an den vorausgesetzten Effekten der verschiedenen OCB-Dimensionen wie z.B. Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Civic Virtue und Courtesy, durch den gemeinsamen Faktor, der die Varianzen aller Dimensionen verbindet, repräsentiert wird.<sup>142</sup> LePine, Erez und Johnson befürworten das latente Konstrukt aufgrund der von ihnen festgestellten hohen Interkorrelationen der Dimensionen. Dennoch halten sie andere Forscher an, die aktuellen Entwicklungen zu berücksichtigen, da OCB gleichzeitig Tendenzen eines aggregierten Konstruktes aufweist.<sup>143</sup>

Damit ist erkennbar, dass ein latentes Konstrukt eine gute, aber keine ideale Ausgangsposition darstellt.

**Aggregiertes Konstrukt:** Hierbei wird das Konstrukt als eine mathematische Funktion seiner Subkonstrukte (Dimensionen) beschrieben, die meistens linear verläuft. Das bedeutet, dass die Verhaltensweisen, welche je nach Ausprägung zu Dimensionen zusammengefasst wurden, als Teile des OCB-Konstrukts zu verstehen wären. Das aggregierte Konstrukt ist dabei die Kombination seiner Dimensionen. Durch die Addition der Varianzen der einzelnen Dimensionen ergibt sich schließlich die Varianz des OCBs.<sup>144</sup>

Hierbei enthält das aggregierte Konstrukt höherer Ordnung keine kausalen Effekte auf seine darunterliegenden Dimensionen.<sup>145</sup> Die Beziehungen zwischen dem Konstrukt und seinen Dimensionen sind strukturell geprägt und verlaufen von den Dimensionen zum Konstrukt. Deshalb handelt es sich hier um einen sogenannten Bottom-Up-Ansatz. Da die Verbindung nicht kausal ist, stellt diese lediglich die Zusammengehörigkeit der Dimensionen als Teil der Definition eines multidimensionalen Konstrukts dar. Somit ist jede Dimension ein unzulänglicher Indikator des multidimensionalen Konstrukts. Alle verlässlichen ermittelten Varianzen jeder spezifischen Dimension sind mit dem multidimensionalen Konstrukt verbunden.<sup>146</sup>

Im Vergleich zur reflektiven Messung beim latenten Konstrukt, handelt es sich hierbei um ein formatives Messmodell.<sup>147</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. Motowidlo (2000), S. 122.

<sup>143</sup> Vgl. LePine, Erez, Johnson (2002), S. 61 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Zeplin (2006), S. 76 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Motowidlo (2000), S. 121.

<sup>146</sup> Vgl. Motowidlo (2000), S. 121.

<sup>147</sup> Vgl. Christophersen, Grape (2009), S. 103 ff.

Ein Beispiel für ein aggregiertes Konstrukt wäre die sogenannte „overall job satisfaction“. Dies beinhaltet nach der Definition die Summe aller Facetten, welche zur Gesamtzufriedenheit des Jobs beitragen. Dabei werden folgende Aspekte betrachtet: Bezahlung, Arbeit, Vorgesetzte, deren Aufsicht usw. In diesem Fall kann das Konstrukt nur durch die Aggregation seiner Dimensionen bewertet werden.<sup>148</sup>

Überführt man dieses Konstrukt auf die OCB-Theorie, trägt der aggregierte Wert aller Verhaltensmuster, die den sozialen, organisationalen und psychologischen Kontext am Arbeitsplatz stärken und/oder aufrechterhalten, zur organisationalen Effektivität bei.<sup>149</sup>

Obwohl es einerseits viele Belege für das latente Konstrukt gibt, existieren gleichzeitig einige Einschränkungen für dessen empirische Erforschung, was dem aggregierten Konstrukt durchaus eine Existenzberechtigung einräumt. So machen LePine, Erez und Johnson darauf aufmerksam, dass das aggregierte Konstrukt zukunftsweisend sein könnte. Dazu müssten die Wissenschaftler aber ihre Messungen konsistent zur aggregierten Leistungsdefinition gestalten. Außerdem sollten Aktivitäten des OCBs identifiziert werden, die einen positiven und negativen Beitrag für die Organisation leisten. Zusätzlich sind Ratings einzuholen, welche beschreiben, wie wahrscheinlich es ist, einen Mitarbeiter mit diesem Verhalten zu beschäftigen. Die gesamte Beurteilung des OCBs wäre folglich die aggregierte Auswertung dieser Aktivitäten.<sup>150</sup>

Des Weiteren stellten sie in ihren Studien fest, dass die einzelnen Dimensionen konzeptionell unterschiedlich sind und bedingt der Situation durchaus unabhängig voneinander auftreten können. D. h. wenn ein Mitarbeiter sehr hilfsbereit und kooperativ ist, zeigt er damit erhöhten Altruismus. Dennoch kann sich dieser Mitarbeiter gleichzeitig zögerlich verhalten, wenn er in organisationale Entscheidungen mit einbezogen wird, und weist somit wenig Civic Virtue auf. Das erste Verhalten wäre bedeutend für die Organisation, falls der Mitarbeiter in kleineren Gruppen arbeitet, während letzteres von großer Wichtigkeit für Meetings ist. Diese spezifischen Konsequenzen sind infolgedessen differenziert zu betrachten und werden nur in sehr wenigen Studien berücksichtigt, obwohl sie der Organisation einen realen Nutzen stiften könnten.<sup>151</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. Law, Wong, Mobley (1998), S. 745 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Motowidlo (2000), S. 122.

<sup>150</sup> Vgl. LePine, Erez, Johnson (2002), S. 62.

<sup>151</sup> Vgl. LePine, Erez, Johnson (2002), S. 62.



Dieser Sachverhalt spricht gegen ein latentes Konstrukt, da es derartige Aspekte nicht erfassen bzw. abbilden kann.

Letztendlich sind sowohl das latente als auch das aggregierte Konstrukt als Betrachtungsweisen zulässig, da entsprechend der Auslegungen beide Konstrukte plausibel erscheinen. Wichtig ist nur, dass die Messungen des Konstrukts stets konsistent zur Definition erfolgen müssen. Weitere Vor- und Nachteile der beiden Ansätze sind in zukünftigen Studien zu ermitteln.<sup>152</sup>

Dennoch sollte man auch in Erwägung ziehen, dass OCB weder ein latentes noch ein aggregiertes Konstrukt sein könnte. Es wäre auch möglich, dass das OCB mittels eines vollkommen neuen Konstrukts beschrieben werden kann, indem die Annahmen des latenten und aggregierten Konstrukts vernachlässigt werden können.<sup>153</sup>

Insgesamt sollte der Fokus auf die Entwicklung einer Theorie gerichtet sein, die es einrichtet, OCB bestmöglich zu messen und zu analysieren.

#### **4.4 Übertragbarkeit des Konstrukts auf andere Kulturen**

Die OCB-Definition mit ihrem konzeptionellen Konstrukt hat scheinbar eine allgemeine Gültigkeit für alle Organisationen, wobei kulturelle Unterschiede gänzlich vernachlässigt werden. Wenn man die empirische und theoretische Fachliteratur überblickt, findet man keine differenzierte Auflistung kulturell bedingter Variablen wie Antezedenzen oder Unterschiede in den Dimensionen und ihren daraus resultierenden Konsequenzen.<sup>154</sup>

Der kulturelle Kontext könnte OCB auf verschiedenste Weisen beeinflussen. Es wäre z.B. möglich, dass sich die Faktorstrukturen je nach Region und damit ebenfalls die Ausprägungen des OCB verändern könnten. Auch die Häufigkeit der unterschiedlichen OCB-Dimensionen wären möglicherweise davon betroffen, wie auch die Stärke der Beziehung zwischen den Dimensionen, Antezedenzen und Konsequenzen. Letztendlich könnten auch die Mechanismen, die zur Generierung des OCBs beitragen, oder durch die der Erfolg beeinflusst wird, von Abweichungen geprägt sein.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Motowidlo (2000), S. 122; LePine, Erez, Johnson (2002), S. 62 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Motowidlo (2000), S. 122.

<sup>154</sup> Vgl. Kwantes et al. (2008), S. 231 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2000), S. 556 ff.



Dies sind jedoch längst nicht alle Unterschiede, die es zukünftig zu berücksichtigen gilt. Ein großes Problem stellen bereits die unterschiedlichen Auffassungen zur IRB und ERB dar. Im asiatischen Raum werden z.B. Dimensionen wie Courtesy und Sportsmanship zum IRB zugehörig gewertet, während Amerikaner und Australier dieses als ERB auffassen.<sup>156</sup> Zum Beispiel stimmen einige Dimensionen der taiwanesischen und US-amerikanischen OCB-Auslegung weitestgehend überein und andere nicht. Die unterschiedliche Auffassung einer Dimension im westlichen gegenüber dem asiatischen Raum lässt sich am Beispiel des Sportsmanships erklären. So schätzen US-amerikanische Manager die Dimension, weil es eine Zeitersparnis ist, sich nicht um Mitarbeiterprobleme kümmern zu müssen. Japanische Manager hingegen legen Wert auf Sportsmanship, weil ein Mangel dieser OCB- Dimension ein Indiz dafür ist, dass eine Person ihre eigenen Interessen dem Kollektiv nicht unterordnen will. Es ist deutlich zu erkennen, dass beide Kulturkreise die Dimension für wichtig empfinden, deren einzelne Hintergründe aber völlig verschieden sind.<sup>157</sup>

Moorman und Blakely untersuchten z.B. den Unterschied zwischen kollektivistischen und individualistischen Kulturen. Dabei ergab sich eine erhöhte OCB-Ausprägung bei Individuen der kollektivistischen Kultur. Schließlich führte dieser Sachverhalt zu der Annahme, dass Personen innerhalb einer kollektivistischen Kultur einen größeren Wert auf Harmonie und interpersonale Hilfestellung legen im Vergleich zu Individuen einer individualistischen Kultur.<sup>158</sup>

Auch die Autoren Paine und Organ untersuchten kulturelle Unterschiede und bemerken, dass die Verhaltensweisen in anderen Kulturen unterschiedlich interpretiert und gewertet werden.<sup>159</sup> Andere Autoren bestätigen ebenfalls die Abhängigkeit des OCBs von der Kultur.<sup>160</sup> Die exakte Übertragung des OCB auf andere Kulturen ist damit nicht zwangsläufig gewährleistet. Daher gibt es gerade bei kulturellen Abweichungen einen großen Forschungsbedarf, um die unterschiedlichen Auffassungen und deren Auswirkungen auf OCB detaillierter analysieren zu können.

---

<sup>156</sup> Vgl. Lam, Hui, Law (1999), S. 594 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Farh, Earlely, Lin (1997), S. 427; Podsakoff et al. (2000), S. 557.

<sup>158</sup> Vgl. Moorman, Blakely (1995), S. 129 ff.

<sup>159</sup> Vgl. Paine, Organ (2000), S. 45 ff.

<sup>160</sup> Vgl. Coyne, Ong (2007), S. 1092 ff.

## 5. Fazit

Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Ressourcen einer jeden Organisation, die es im Hinblick auf dessen Erfolg zu erschließen gilt. Dieses Potential des Mitarbeiterverhaltens wird unter dem Begriff Organizational-Citizenship-Behaviour (OCB) seit über 30 Jahren erforscht, in denen viele Fragen beantwortet aber ebenso viele neue aufgeworfen wurden. Dabei greifen die meisten empirischen Studien auf die Definition und die fünf Dimensionen von Organ zurück. Dennoch gibt es diverse Ambiguitäten und Defizite dieses OCB-Konstrukts. Die sich daraus ergebenden etwaige Forschungslücken wurden in der vorliegenden Arbeit auf Basis der Theorie von Organ (1988) herausgestellt.<sup>161</sup>

Dafür wurden zunächst die Begrifflichkeiten erklärt und ein Überblick über die historische Entwicklung des OCBs (siehe Kap. 2) gegeben. Hierbei bildete die Definition von Organ (1988) die Grundlage der meisten empirischen Studien und ist somit am besten validiert. Infolgedessen wurde der Aufbau des konzeptionellen Frameworks (siehe Kap. 3), unter Einbeziehung der fünf OCB-Dimensionen Organs, den Antezedenzen und potenziellen Konsequenzen für die Organisation, beschrieben. Darauf aufbauend wurden Defizite der Begrifflichkeiten, des Frameworks, dessen Konstruktbildung und die Übertragbarkeit des OCBs auf andere Kulturen diskutiert (siehe Kap. 4).

Es hat sich herausgestellt, dass OCB ein gutes Konstrukt ist, um die Verhaltensweisen der engagierten Mitarbeiter in bestimmte Ausprägungen einzuteilen und die Antezedenzen sowie Konsequenzen grundsätzlich zu erklären. Daraus lassen sich Maßnahmen ableiten, wie Organisationen ihre Individuen zu einem solchen Verhalten motivieren können. Es ist anzumerken, dass ein auf individuelle Verhaltensweisen beruhendes Konstrukt nie die gesamte Situation vollständig erfassen und somit nicht die Reproduzierbarkeit von Konsequenzen gewährleisten kann. Einzelfälle können durch das OCB-Konstrukt nicht erklärt werden.<sup>162</sup>

Bezieht man das OCB-Konstrukt auf den heutigen Arbeitsalltag, sind deutliche Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis erkennbar. Bedingt der derzeitigen wirtschaftlichen Lage, welche Entlassungsängste schürt, kann eine verstärkte Ausprägung eines Ich-bezogenen Verhaltensmusters beobachtet werden. Dabei wird auf Teamarbeit und förderliche Kommunikation untereinander oftmals verzichtet. Anstatt kollegialer Zusammenarbeit nachzugehen, wird eher individuell um die Gunst des Chefs geworben. Nicht immer leidet dabei die Qualität der Arbeit, da die Angestellten motiviert sind,

---

<sup>161</sup> Vgl. LePine, Erez, Johnson (2002), S. 56.

<sup>162</sup> Vgl. Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006), S. 45.

meist mehr zu leisten. Der Nachteil könnte lediglich sein, dass sich der Konkurrenzkampf negativ auf das Arbeitsklima auswirkt.<sup>163</sup> Somit stellt das OCB-Konstrukt laut Neuberger einen naiven Ansatz des Mitarbeiterverhaltens dar, bei dem ein idealisiertes Bild des Mitarbeiters als Wunschvorstellung eines jeden Arbeitgebers gezeichnet wird.<sup>164</sup>

Um ansatzweise eine Arbeitswelt wie in der OCB-Theorie zu schaffen, muss das Team gut harmonieren, wobei schon bei der Einstellung der Mitarbeiter nicht nur auf Qualifikationen sondern auch auf Charaktereigenschaften geachtet werden muss. Somit bedarf es neben den theoretischen Kenntnissen zur Unternehmensführung auch ein hohes Maß an praktischer Erfahrung und sozialen Kompetenzen der Führungsebene für den langfristigen Erfolg.

Ausblickend ist festzuhalten, dass besonders im Bereich der Konstruktbildung Forschungsbedarf besteht, da das Konstrukt Grundlage einer jeden Studie oder Forschung ist. Dabei kann es weder dem latenten noch aggregierten Konstrukt eindeutig zugeordnet werden. Somit ist in Konsequenz die Grundlage der Forschung unklar und demzufolge auch die richtige Herangehensweise bzw. Messung nicht gewährleistet.

Gleichzeitig sind auch die Bestandteile des Konstrukts und deren Wechselwirkungen untereinander nicht ausreichend erforscht. So könnten im Rahmen künftiger Studien bzw. Forschungen z.B. im Bereich Antezedenzen, der Einfluss dispositionaler Variablen auf OCB untersucht werden. Zudem sind die Begrifflichkeiten diverser Dimensionen eindeutiger zu definieren, um Ambiguitäten zu vermeiden. Außerdem sollten zukünftig auch verstärkt negative und unterschiedliche Ausprägungen potenzieller Konsequenzen erforscht werden.

Als letzten Punkt schlägt diese Arbeit die Weiterentwicklung der Substitution des Menschen durch eine „Black-Box“ vor. Dabei sollte es Ziel sein, das Verhalten anhand von Forschungen so zu erschließen, um ein erweitertes Spektrum der Verhaltenstendenzen ableiten zu können.

---

<sup>163</sup> Vgl. Bolino, Turnley, Niehoff (2004), S. 233 ff.

<sup>164</sup> Vgl. Neuberger (2006), S. 74.

## Literaturverzeichnis

- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990):** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, Jg. 63, o. Nr., S. 1-18.
- Angle, H. L.; Perry, J. L.(1981):** An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 26, Nr. 1, S. 1-14.
- Asendorpf, J. (2007):** *Psychologie der Persönlichkeit*. 4. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Asendorpf, J. (2011):** *Persönlichkeitspsychologie*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Ashton, M. C.; Lee, K. (2007):** Empirical, Theoretical and Practical Advantage of the HEXACO Model of Personality Structure. In: *Personality and Social Psychology Review*. Sage Publications, Jg. 11, Nr. 2, S. 150-166.
- Barnard, C. I. (1938):** *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S.; Organ, D. W. (1983):** Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and citizenship. In: *The Academy of Management Journal*, Jg. 26, Nr. 4, S. 587-595.
- Berger, U.; Bernhard-Mehlich, I. (1995):** Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. S. 123-154: Hrsg. Kieser, A.; Ebers, M: *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bolino, M. C.; Turnley, W. H.; Niehoff, B. P. (2004):** The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. In: *Human Resource Management Review*, Jg. 14, o.N., S. 229-246.
- Borman, W. C.; Motowidlo, S. J. (1997):** Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. In: *Human Performance*, Jg. 10, Nr.2, S. 99-109.
- Burmann, C.; Zeplin, S (2006):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Chahal, H.; Mehta, S. (2010):** Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Conceptual Framework in References To Healthcaresector. In: *Journal of Services Research*, Jg. 10, Nr. 2, S. 25-44.

- Christophersen, T.; Grape, C. Hrsg: Albers, S. Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (2009):** Methodik der empirischen Forschung. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Coleman, V. I.; Borman, W. C. (2000):** Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. In: Human Resource Management Review, Jg. 10, Nr. 1, S. 25-44.
- Coyne, I.; Ong, T. (2007):** Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: A Cross-Cultural Study. In: The International Journal of Human Resource Management. Jg. 18, o. Nr., S. 1085-1097.
- Farh, J. L.; Earley, P.C.; Lin, S.C. (1997):** Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 42, Nr. 3, S. 421-444.
- Farh, J. L.; Zhong, C. B.; Organ, D. W. (2004):** Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. In: Organization Science, Jg. 15, Nr. 2, S. 241-253.
- Fields, D. L. (2002):** Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnostics. Sage Publications, Inc.
- Freeman, R. E. (1984):** Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing.
- Gerhardt, C.; Biber, A. A.; Burmann, K.; Gundlach, J.; Fiedler, S. (2011):** Freiwilliges Arbeitsengagement: Idealismus oder Eigennutz?. In: Journal of Business and Media Psychology, Jg. 2, Nr. 1, S.43-51.
- Giersch, J. Hrsg.: Swoboda, B.; Foscht, T. (2008):** Corporate Brand Management internationaler Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Graham, J. W. (1991):** An Essay on Organizational Citizenship Behavior. In: Employee Responsibilities and Rights Journal, Jg. 4, Nr. 4, S. 249-270.
- Graham, J. W. (1995):** Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior. In: Business Ethics Quarterly, Jg. 5, Nr. 1.
- Greenberg, J. (1993):** Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science. In: Employee Responsibilities and Rights Journal, Jg. 6, Nr. 3, S. 249-256.
- Griffin, M. A.; Neal, A.; Parker, S. K. (2007):** New Model of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain and Interdependent Contexts. In: Academy of Management Journal, Jg. 50, Nr. 2, S. 327-347.
- Hentze, J.; Graf, A.; Kammel, A.; Lindert, K. (2005):** Personalführungslehre. 4. Auflage: Haupt Verlag.

- Hertel, G.; Bretz, E.; Moser, K. (2000):** Freiwilliges Mitarbeiterengagement. In: Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung: Gruppendynamik und Organisationsberatung Zürich, Jg. 31, Nr. 2, S. 121-140.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996):** Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, o. J., o. Nr., S. 21-40.
- Krebs, D. L. (1970):** Altruism: An Examination of the Concept and a review of the Literature. In: Psychological Bulletin, Jg. 73, Nr. 4, S. 258-302.
- Kwantes, C. T.; Karam, C. M.; Kuo, B. C. H.; Towson, S. (2008):** Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. In : International Journal of Intercultural Relations. ELSEVIER Ltd., Jg. 32, S. 229-243.
- Lam, S.S.K.; Hui, C.; Law, K. S. (1999):** Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates across four international samples. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 84, Nr. 4, S. 594- 601.
- Law, K. S.; Wong, C. S.; Mobley, W. H. (1998):** Towards A Taxonomy Of Multidimensional Constructs. In: Academy of Management Review, Jg. 23, Nr. 4., S. 741-755.
- LePine, J. A.; Erez, A.; Johnson, D. E. (2002):** The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior. A Critical Review and Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 87, Nr. 1, S. 52-65.
- LePine, J. A.; Van Dyne, L. (2001):** Voice and Cooperative Behaviour as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 86, Nr. 1, S. 326-336.
- Lieber, B. (2007):** Personalführung leicht verständlich. Stuttgart: Lucius et Lucius.
- Lingenfelder, M.; Schulze, M.; Steymann, G. (2007):** Organizational Citizenship Behavior von Kundenkontaktmitarbeitern. Eine empirische Analyse relevanter Einflussgrößen im Dienstleistungsfranchising, in: Bayón, T.; Herrmann, A.; Huber, F. (Hrsg): Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft. Ein Spannungsverhältnis. Wiesbaden: Gabler, S. 525-531.
- MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; Ahearne, M. (1998):** Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. In: Journal of Marketing, Jg. 62, o. Nr., S. 87-98.
- MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; Fetter, R. (1993):** The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. In: Journal of Marketing, Jg. 57, o. Nr., S. 70-80.

**MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; Podsakoff, N. P. (2011):** Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Do Challenge-Oriented Behaviors really have an Impact on the Organization's Bottom Line? In: Personnel Psychology, Jg. 64, o. Nr., S. 559-592.

**Maloney, P. Hrsg.: Burmann, C.; Kirchgeorg, M.; (2007):** Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement. Wiesbaden: Gabler.

**Moorman, R. H.; Blakely, G. L. (1995):** Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. In: Journal of organizational behavior, Jg. 16, o. Nr., S. 127-142.

**Moorman, R. H.; Niehoff, B. P.; Organ, D. W. (1993):** Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organisational Commitment and Procedural Justice. In: Employee Responsibilities and Rights Journal, Jg. 6, Nr. 3, S. 209-225.

**Morrison, E. W. (1994):** Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. In: The Academy of Management Journal, Jg. 37, Nr.6, S. 1543-1567.

**Motowidlo, S. J. (2000):** Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. In: Human Resource Management Review, Jg. 10, Nr. 1, S. 115-126.

**Motowidlo, S. J.; Borman, W. C. (2000):** Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. In: Human Resource Management Review, Jg. 10, o. Nr., S. 1-2.

**Neuberger, O. (1974):** Theorien der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse. Stuttgart: Kohlhammer.

**Neuberger, O. (2006):** Mikropolitik und Moral in Organisationen. 2. Auflage. Stuttgart. Lucius & Lucius UTB.

**Niehoff, B. P.; Moorman, R. H. (1993):** Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. In: Academy of Management Journal, Jg.36, Nr. 3, S. 527-556.

**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. In : Human Performance, Jg. 10, Nr. 2, S. 85-97.

**Organ, D. W.; Moorman, R. H. (1993):** Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections? In: Social Justice Research, Jg. 6, Nr. 1, S. 5-18.



- Organ, D. W.; Podsakoff, M.; MacKenzie, S. B. (2006):** Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks: Sage.
- Organ, D. W.; Ryan, K. (1995):** A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. In: Personnel Psychology, Jg. 48, o. Nr., S. 775-802.
- Organ, D.W. (1990a):** The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In: Research in Organizational Behavior, Jg. 12, o. Nr., S. 43-72.
- Organ, D.W. (1990b):** The subtle significance of job satisfaction. In: Clinical Laboratory Management Review. o. J, Nr. 4, S. 94-98.
- Paine, J. B; Organ, D. W. (2000):** The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. In: Human Resource Management Review, Jg. 10, Nr.1, S. 45-59.
- Piccolo, R. F.; Colquitt, J. A. (2006):** Transformational Leadership and the Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. In: Academy of Management Journal, Jg. 49, Nr. 2, S. 327-340.
- Podsakoff, P. M.; Ahearne, M.; MacKenzie, S. B. (1994):** Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. In: Journal of Marketing Research, Jg. 31, o. Nr., S. 351-363.
- Podsakoff, P. M.; Ahearne, M.; MacKenzie, S. B. (1997):** Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 82, Nr. 2, S. 262-270.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (1997):** Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. In: Human Performance, Jg. 10, Nr. 2, S. 133-151.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Bommer, W. H. (1996):** Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. In: Journal of Management, Jg. 22, Nr. 2, S. 259-298.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H.; Fetter, R. (1990):** Transformational Leader Behaviors And Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. In: Leadership Quarterly, o.Jg., Nr.1 (2), S. 107-142.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000):** Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. In: Journal of Management, Jg. 26, Nr. 3, S. 513-563.



**Podsakoff, P. M.; Organ, D. W. (1986):** Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. In: Journal of Management, Jg. 12, Nr. 4, S. 531-544.

**Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000):** Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions. In: Contemporary Educational Psychology. Academic Press, Jg. 25, o. Nr., S. 54-67.

**Schreier, M. Hrsg.; Franke, N.; Harhoff, D. (2005):** Innovation und Entrepreneurship. Wertzuwachs durch Selbstdesign. Wiesbaden: Gabler.

**Schreyögg, G.; Conrad, P. (2004):** Gerechtigkeit und Management. Managementforschung 14. Wiesbaden: Gabler.

**Schuler, R. S. (1977):** Role Perceptions, Satisfaction and Performance moderated by Organization Level and Participation in Decision Making. In: Academy of Management Journal, Jg. 20, Nr. 1, S. 159-165.

**Smith, C. A.; Organ, D. W.; Near, P. (1983):** Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 68, Nr. 4, S. 653-663.

**Udris, I., Rimann, M. (2010):** Das Kohärenzgefühl: Gesundheitsressource oder Gesundheit selbst? Strukturelle und funktionale Aspekte von SOC und ein Validierungsversuch. In Wydler, H.; Kolip, P.; Abel, T. (Hrsg.): Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empire und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts. 4. Auflage Juventa Verlag Weinheim und München, S. 129- 148..

**Van Dyne, L.; Cummings, L.L.; McLean Parks, J. (1995):** Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. In: Research in Organizational Behavior, Jg. 17, o. Nr., S. 215-285.

**Van Dyne, L.; Pierce, J. L. (2004):** Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviour. In: Journal of Organizational Behaviour, Jg. 2002, Nr. 25, S. 439-459.

**Vigoda-Gadot, Eran (2007):** Leadership style, organizational politics, and employees's performance. An empirical examination of two competing models. In: Personnel Review, Jg. 36, Nr. 5, S. 661-683.

**Williams, L. J.; Anderson, S. E. (1991):** Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. In: Journal of Management, Jg. 17, Nr. 3, S. 601-617.

**Wiswede, G. (2007):** Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 4. Auflage. München: Utb; Reinhardt.

**Wolf, J. (2011):** Organisation, Management, Unternehmensführung, Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 4. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag/Springer Fachmedien.

**Yukl, G. (1989):** Managerial Leadership: A Review of Theorie and Research. In: Journal of Management, Jg. 15, Nr. 2, S. 251-289.

**Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre**

**Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der  
Technischen Universität Ilmenau**

**[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)**

**Herausgeber**

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Anja Geigenmüller

Prof. Dr. rer. pol. David Müller

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

**ISSN 2192-4643**

**ISBN 978-3-940882-38-7**

**URN [urn:nbn:de:gbv:ilm1-2012200241](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2012200241)**