



Silke Nagel

Organizational Citizenship Behavior und Mitarbeiterpartizipation

Eine empirische Untersuchung mittels
Mitarbeiterbefragung und Laborexperiment



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Organizational Citizenship Behavior und Mitarbeiterpartizipation





Silke Nagel

Organizational Citizenship Behavior und Mitarbeiterpartizipation

**Eine empirische Untersuchung mittels
Mitarbeiterbefragung und Laborexperiment**



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2017

Zugl.: Magdeburg, Univ., Diss., 2016

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2017

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2017

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9469-0

eISBN 978-3-7369-8469-1



Meiner lieben Familie.





DANKSAGUNG

Mein besonderer Dank gilt meinen Doktoreltern Prof. Dr. Marjaana Gunkel und Jun.-Prof. Dr. Christopher Schlägel, die mir ihr Vertrauen schenkten, und damit das Projekt erst möglich machten. Mit ihrer unermüdlichen Geduld, nicht versiegendem Motivationsvermögen und ihrer beneidenswerten Effizienz haben sie mich immer wieder auf den richtigen Weg gebracht und ermutigt, nicht aufzugeben.

Vielen Dank an Prof. Dr. Birgitta Wolff und Fan Wu, PhD. Beide haben mich zu Beginn meines Promotionsvorhabens begleitet und mit der Studie zur Mitarbeiterpartizipation den Grundstein für das Projekt gelegt. In dem Zusammenhang gilt mein Dank Dr. Annette Kirstein und Dr. Klaus Burgmeier für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Konzeption und Umsetzung der Experimente.

Danken möchte ich den wissenschaftlichen Mitarbeitern der Lehrstühle Internationales Management und International Business, die mich mit Enthusiasmus und Teamgeist in den verschiedenen Phasen meiner Promotion unterstützten.

Vielen Dank dem Vorstand des Versicherungsunternehmens, der gemeinsam mit der Personalvertretung die Mitarbeiterbefragung ermöglichte. Ein großes Dankeschön an alle Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich engagiert an der Befragung beteiligten und eine repräsentative Stichprobe ergaben.

Ganz besonders herzlich bedanke ich mich bei meiner Familie, die mich stets bedingungslos unterstützt. Bei meinen Eltern, die mich – solange ich denken kann – bestärken, meinen eigenen Weg zu finden; bei meiner Schwester, die mich immer erinnert, diesen Weg zu gehen; bei meinem Schwager, der dafür sorgt, dass ich den Blick für die Realität nicht verliere; und bei meiner Nichte – deinetwegen ist jeder Umweg bunt.

Silke Nagel





INHALTSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS	XII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIII
FORMELVERZEICHNIS	XIV
ANHANGVERZEICHNIS	XV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XVI
1 VON FREIWILLIGEM ARBEITSENGAGEMENT UND PRIVATEN INFORMATIONEN: EINE EINFÜHRUNG.....	1
2 BEGRIFFSERKLÄRUNGEN ZUM ARBEITSVERHALTEN.....	7
2.1 Organizational Citizenship Behavior – Konzept, Einflussfaktoren und Konsequenzen.....	7
2.1.1 Konzept zum Organizational Citizenship Behavior	7
2.1.2 Einflußfaktoren von Organizational Citizenship Behavior	9
2.1.3 Konsequenzen von OCB – insbesondere Arbeitsleistung	14
2.1.4 Trait Activation Theory als mögliche Erklärung für Arbeitsverhalten	15
2.2 Mitarbeiterpartizipation	17
2.2.1 Entscheidungen im Unternehmen	17
2.2.2 Private Informationen und ihre ökonomische Bedeutung	18
2.2.3 Partizipation an Entscheidungsprozessen.....	23
2.2.4 Mitarbeitermotivation	27
2.3 Abgrenzung Organizational Citizenship Behavior und Mitarbeiter- partizipation	30
2.3.1 Abgrenzung zu Voice.....	30
2.3.2 Zusammenhang und Unterscheidung von partizipativem Verhalten und OCB	32
3 STUDIE I – ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: EINE MITARBEITERBEFRAGUNG	35
3.1 Theoretischer Rahmen und Hypothesen.....	35
3.1.1 Ziele von Studie I.....	35
3.1.2 Persönlichkeitsmerkmale, OCB und Arbeitsleistung	39
3.1.3 Trait Activation Theory und die Beziehung zu OCB.....	41
3.1.4 Entwicklung der Hypothesen	44



3.2	Mitarbeiterbefragung als Methode	54
3.2.1	Stichprobe und Datenerhebung	54
3.2.2	Messung der Variablen	55
3.3	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	59
3.3.1	Messmodell und deskriptive Statistiken.....	60
3.3.2	Strukturmodell	68
3.3.3	Test der Hypothesen.....	76
3.4	Zusammenfassung	83
3.4.1	Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für Theorie und Praxis	83
3.4.2	Limitationen und künftige Forschung	87
4	STUDIE II – MITARBEITERPARTIZIPATION: EIN LABOREXPERIMENT. 89	
4.1	Theoretischer Rahmen und Hypothesen.....	89
4.1.1	Ziele von Studie II.....	89
4.1.2	Zusammenspiel von Mitarbeiterpartizipation, Motivation und Unternehmensleistung.....	92
4.1.3	Entwicklung der Hypothesen	96
4.1.4	Spieltheoretische Betrachtung und Gleichgewichtslösung	100
4.2	Experimente als Methode	101
4.2.1	Probanden	101
4.2.2	Experimentelles Design	103
4.2.3	Messung der Variablen im Experiment.....	110
4.2.4	Beschreibung der angewandten Testverfahren.....	111
4.3	Ergebnisse der Experimente	112
4.3.1	Partizipationsverhalten ohne Feedback zu den Rundenergebnissen	112
4.3.2	Informationsnachfrageverhalten ohne Feedback zu den Rundenergebnissen	114
4.3.3	Partizipationsverhalten mit Feedback zu den Rundenergebnissen.....	116
4.3.4	Informationsnachfrageverhalten mit Feedback zu den Rundenergebnissen	118
4.3.5	Spieltheoretische Bewertung des Entscheidungsverhaltens der Mitarbeiter und Manager im Experiment.....	120
4.3.6	Test der Hypothesen.....	124
4.4	Zusammenfassung	126
4.4.1	Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für Theorie und Praxis	126
4.4.2	Limitationen und künftige Forschung	133



5	ZUSAMMENFASSUNG	135
5.1	Schlussfolgerungen.....	135
5.2	Forschungsausblick	141
	LITERATURVERZEICHNIS	143
	ANHANG	161



Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1.	Studien zur Rolle von OCB als Mediator und mit Leistung als Outcome-Variable.....	48
Tabelle 3-2.	Evaluation des Messmodells.....	62
Tabelle 3-3.	Kreuzladungen des Messmodells.....	63
Tabelle 3-4.	Evaluation verschiedener HCM für Tätigkeit und OCB.....	66
Tabelle 3-5.	Deskriptive Statistiken und Korrelationskoeffizienten.....	67
Tabelle 3-6.	Evaluation des Strukturmodells.....	69
Tabelle 3-7. a-c	Effektstärke f^2 der latenten Variablen.....	71
Tabelle 3-8. a-c	Effektstärke q^2 der latenten Variablen.....	73
Tabelle 3-9.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Kontrollvariablen.....	76
Tabelle 3-10.	Ergebnisse der Mediationsanalyse.....	77
Tabelle 3-11.	Analyse der Aufgabenmerkmale als Moderator der Beziehung Persönlichkeit und OCB.....	80
Tabelle 3-12.	Analyse der Aufgabenmerkmale als Moderator der Beziehung OCB und Arbeitsleistung.....	81
Tabelle 3-13.	Test der Hypothesen Studie I – Zusammenfassung.....	82
Tabelle 4-1.	Demografische Angaben der Probanden.....	102
Tabelle 4-2.	Angaben der Probanden zu Studienfach und Studienbeginn.....	103
Tabelle 4-3.	Studien zu Laborexperimenten mit <i>real</i> oder <i>chosen effort</i>	104
Tabelle 4-4.	Beispiel einer Entscheidungssituation für den Manager im Experiment...	107
Tabelle 4-5.	Auszahlungsmatrix im Experiment.....	108
Tabelle 4-6.	Übersicht der Stichproben in den Laborexperimenten.....	111
Tabelle 4-7.	Mann-Whitney-U-Test der Strichproben für die Rolle Mitarbeiter – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummer.....	113
Tabelle 4-8.	Mann-Whitney-U-Test der Strichproben für die Rolle Mitarbeiter – Anordnungen ohne Feedback – Geschwindigkeit.....	114
Tabelle 4-9.	Mann-Whitney-U-Test der Strichproben für die Rolle Manager – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummer.....	115
Tabelle 4-10.	Effekt von Feedback auf den Informationsbeitrag der Mitarbeiter.....	117
Tabelle 4-11.	Effekt von Feedback auf die Geschwindigkeit der Telefonnummernwahl der Mitarbeiter.....	118
Tabelle 4-12.	Effekt von Feedback auf die Informationsnachfrage der Manager.....	119
Tabelle 4-13.	Test der Hypothesen Studie II – Zusammenfassung.....	126



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1.	Struktur der Dissertationsschrift	6
Abbildung 2-1.	Job Characteristics Model der Arbeitsmotivation.....	11
Abbildung 2-2.	Persönlichkeitsbasiertes Interaktionsmodell für Arbeitsleistung.....	16
Abbildung 2-3.	Führungskreislauf	17
Abbildung 2-4.	Organisationsökonomische Trias.....	22
Abbildung 3-1.	Persönlichkeitsmerkmal-basiertes Modell zur Erklärung von Arbeitsleistung	41
Abbildung 3-2.	Konzeptionelles Modell	44
Abbildung 3-3.	Ergebnisse der PLS-Analyse.....	74
Abbildung 4-1.	Beispiel einer Managerinformation im Experiment	105
Abbildung 4-2.	Beispiel der Mitarbeiterinformationen im Experiment.....	105
Abbildung 4-3.	Beispiel einer Bildschirmanzeige im Experiment für Informations- beitrag oder -nachfrage	106
Abbildung 4-4.	Zusammenfassung der Anordnungen	109
Abbildung 4-5.	Beitragsniveau der Mitarbeiter in Runden – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummer	113
Abbildung 4-6.	Nachfrageniveau der Manager in Runden – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummern	116
Abbildung 4-7.	Beitragsniveau der Mitarbeiter in Runden – Anordnungen mit Feedback – Telefonnummer	117
Abbildung 4-8.	Nachfrageniveau der Manager in Runden – Anordnungen mit Feedback – Telefonnummern	120
Abbildung 4-9.	Beitrags- und Nachfrageniveau in Runden – Anordnung Bonus mit Feedback – Telefonnummer	121
Abbildung 4-10.	Beitrags- und Nachfrageniveau in Runden – Anordnung Auszeichnung mit Feedback – Telefonnummer	122
Abbildung 4-11.	Beitrags- und Nachfrageniveau in Runden – Anordnung Baseline (unerfahrene Teilnehmer) mit Feedback – Telefonnummer.....	123
Abbildung 4-12.	Beitrags- und Nachfrageniveau in Runden – Anordnung Baseline (erfahrene Teilnehmer) mit Feedback – Telefonnummer.....	123



Formelverzeichnis

Formel 3-1.	Formel zur Berechnung der Effektstärke f^2	70
Formel 3-2.	Formel zur Berechnung der Effektstärke q^2	72



Anhangverzeichnis

Anhang 1.	Planung und Steuerung im Führungsprozess eines Unternehmens	161
Anhang 2.	Chronologische Übersicht empirischer Studien zur Wirkung von Mitarbeiterpartizipation	162
Anhang 3.	Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior.....	164
Anhang 4.	Spielinstruktionen im Experiment je Anordnung – Studie Mitarbeiter- partizipation	180
Anhang 5.	Entscheidungssituationen im Experiment für 10 Runden – Studie Mitarbeiterpartizipation	186
Anhang 6.	Entscheidungsbaum und Teilnehmerauszahlungen je Anordnung – Studie Mitarbeiterpartizipation	187
Anhang 7.	Auszeichnung im Experiment – Studie Mitarbeiterpartizipation	190
Anhang 8.	Verteilung der Stichproben im Experiment	191



Abkürzungsverzeichnis

AVE	Average Variance Extracted (durchschnittlich erfasste Varianz)
β	Standardisierte Pfadkoeffizienten (Beta)
CR	Composite Reliability (Faktorreliabilität)
CFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
df	Degrees of freedom (Freiheitsgrade)
f^2	Effektstärke
JCM	Job Characteristics Model
HCM	Hierarchical Component Model in PLS (Modell zweiter Ordnung)
HEXACO	Modell zur Messung der Persönlichkeit
MaXLab	Experimentallabor der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
OCB	Organizational Citizenship Behavior (freiwilliges Arbeitsengagement)
OCB-I	Organizational Citizenship Behavior gerichtet auf das Individuum
OCB-O	Organizational Citizenship Behavior gerichtet auf die Organisation
OvGU	Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
PLS-SEM	Partial-Least-Squares-Ansatz (Methode der kleinsten Quadrate) zur Strukturgleichungsmodellierung
σ	Standardabweichung (Sigma)
SmartPLS	Software zur Anwendung von PLS-SEM
SEM	Strukturgleichungsmodellierung
Q^2	Predictive Relevance (Vorhersagerelevanz)
q^2	Effektstärke der Predictive Relevance
R^2	Bestimmtheitsmaß
TAT	Trait Activation Theory
χ^2	Chi-Quadrat



1 Von freiwilligem Arbeitsengagement und privaten Informationen: Eine Einführung

„To understand how people contribute to organizations, we have to understand not just how they can do their tasks more efficiently, but also what they contribute to the overall character of organizations [and groups], the value-added ‚surplus‘ by which the whole exceeds the sum of its parts.“

Dennis W. Organ und Julie B. Paine¹

Erfolgreiches Management setzt insbesondere zwei Fähigkeiten voraus: einerseits das Kennen des Marktes mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu erschließen und daraus eine passende strategische Ausrichtung abzuleiten; andererseits die Fähigkeit, die strategischen Überlegungen im Leistungsprozess zu verankern und das Unternehmen auf die Umsetzung der Strategie zu fokussieren.² Eine sich verändernde Umwelt zwingt Unternehmen, ihre Entscheidungen fortwährend zu hinterfragen und sich entsprechend auszurichten. Damit befinden sich Führung und Unternehmen unter stetem Anpassungsdruck.³ Davon betroffen sind alle Beteiligten innerhalb eines Unternehmens: Manager und Mitarbeiter.⁴

Um diesem Anpassungsdruck zu begegnen, reagieren Unternehmen der Studie „Organisation 2015“⁵ zufolge in erster Linie mit Maßnahmen zur Kostenreduktion oder Restrukturierung und sind damit nur mäßig erfolgreich. Maßnahmen, die zur Verbesserung des Leistungsmanagements und der Entscheidungsprozesse beitragen, greifen wenig; auch beim Innovationsmanagement besteht Handlungsbedarf. Sich ändernde Rahmenbedingungen und die Dynamik vieler Märkte zwingen Unternehmen, ihre Innovationskraft zu erhöhen. Dabei entwickeln sich weiche Kompetenzen zu wettbewerbsentscheidenden Faktoren. Ziel muss es sein, Mitarbeitern ein effizientes Arbeiten jenseits von Strukturen und Prozessen zu ermöglichen. Folglich bilden harte Organisationskompeten-

¹ Organ/Paine (1999), S. 338 zitiert nach Hertel/Bretz/Moser (2000), S. 121.

² Vgl. Jetter (2004), S. 3 ff.

³ Vgl. Bickenbach (1996), S. 15 ff.

⁴ Zur besseren Lesbarkeit wurden alle Bezeichnungen maskulin formuliert, gelten jedoch für beide Geschlechter gleichermaßen.

⁵ Vgl. Boston Consulting Group (2010), S.1-2.



zen, wie Struktur- oder Prozessoptimierung, zwar die Basis für künftigen Erfolg, doch sowohl in einer aktuellen Krise als auch auf lange Sicht erzielen Unternehmen ein besseres Ergebnis, die konsequent auf Themen wie Führungskompetenz, Veränderungsmanagement, Motivation der Mitarbeiter oder interne Kommunikation setzen.

Unternehmen benötigen also engagierte Mitarbeiter, die flexibel mit Veränderungen umgehen und diese mitgestalten. Um zu spiegeln, wie es damit aussieht, ermittelt das Gallup Institut jährlich den Engagement Index für deutsche Arbeitnehmer. Für 2014 sinkt der Anteil derer, die innerlich gekündigt haben, im dritten Jahr in Folge leicht auf 15 %. Jedoch machen zwei Drittel der Beschäftigten in Deutschland Dienst nach Vorschrift. Das Institut führt diese stabile Entwicklung auf schlechte Führung zurück, die damit zum Kostenfaktor wird.⁶

Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift erledigen, kann sich kein Unternehmen leisten. Arbeitgeber erwarten engagierte Arbeitnehmer mit prosozialem und proaktivem Verhalten, das über das normale Erfüllen der Arbeitsaufgaben hinausgeht. Dieses Verhalten beinhaltet beispielsweise, Kollegen mit Arbeitsrückständen zu unterstützen oder mit innovativen Ideen zur Problemlösung beizutragen.⁷ Mit den vorliegenden Studien wird die für die Praxis relevante Problematik aus ökonomischer und verhaltenspsychologischer Sicht betrachtet. Grundlage dafür sind zwei verschiedene theoretische Ansätze: einerseits geht es um *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) und dessen Einflussfaktoren sowie seine Wirkung auf die Unternehmensergebnisse; andererseits wird *Mitarbeiterpartizipation* untersucht um festzustellen, unter welchen Bedingungen Mitarbeiter ihre Informationen zur Entscheidungsfindung einbringen. Beiden Modellen liegt die Annahme zugrunde, dass Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zugunsten des Unternehmens leisten, wenn begünstigende Bedingungen vorherrschen. Im Ergebnis dieser Studien sollen Gestaltungshinweise für den Leistungsprozess eines Unternehmens gegeben werden, die das gewünschte Verhalten forcieren. Für dieses Ziel ergänzen sich die Methoden beider Studien in der Weise, dass eine Befragung mit hoher externer Validität Auskunft über die Wahrnehmungen und Intentionen der Mitar

⁶ Vgl. Gallup GmbH (2015a), S. 1-2; Gallup GmbH (2015b), S. 12.

⁷ Vgl. Mayfield (2013), S. 38.



beiter gibt, jedoch bezogen auf die Kausalität der Zusammenhänge theoriebasiert argumentiert. Das Experiment liefert mit hoher interner Validität Erkenntnisse über das tatsächliche Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter und kann durch den Ausschluss anderer Einflüsse die kausalen Zusammenhänge der exogenen auf die endogenen Variablen erklären.

Forschungsfragen Studie I – Organizational Citizenship Behavior

Obwohl die bisherige Forschung zum allgemeinen Verständnis des Einflusses der Persönlichkeit auf OCB und die Wirkung von OCB auf verschiedene Unternehmensergebnisse sowie den direkten Effekt der Persönlichkeit auf arbeitsbezogene Ergebnisse beitrug, werden diese Forschungsaspekte bislang getrennt betrachtet, statt sie miteinander zu verknüpfen. Basierend auf der *Trait Activation Theory* (TAT)⁸ ist das Hauptanliegen dieser Studie, zur Theorieentwicklung beizutragen und ein moderiertes Mediationsmodell empirisch zu testen. Dabei soll OCB hinsichtlich seiner Wirkung als Mediator zwischen Persönlichkeit und Aufgabenmerkmalen auf Arbeitsleistung sowie die Moderationswirkung der Aufgabenmerkmale auf die Persönlichkeit-OCB-Beziehungen und die OCB-Arbeitsleistung-Beziehungen untersucht werden. Auf der Grundlage einer Online-Befragung von Mitarbeitern eines Versicherungsunternehmens, wird das Modell unter Verwendung einer moderierten Pfadanalyse getestet. Diese Studie soll drei Hauptbeiträge zur bisherigen Forschung leisten und dabei folgende Forschungsfragen beantworten:

- I.1 Dient TAT als theoretische Grundlage für den mediierenden Einfluss von OCB auf die Beziehungen zwischen Persönlichkeit/Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung? Welche Unterschiede bestehen zwischen den Einflussfaktoren?
- I.2 Welchen moderierenden Einfluss haben die Aufgabenmerkmale auf die Beziehungen Persönlichkeit-OCB sowie OCB-Arbeitsleistung?
- I.3 Welche zusätzlichen Informationen liefert das HEXACO-Modell zur Messung der Persönlichkeit und deren Einfluss auf OCB?

Die Ergebnisse dieser Studie sind von Bedeutung für die Unternehmenspraxis und liefern dem Personalmanagement ein besseres Verständnis zum Effekt von OCB auf die Leistung. Gleichzeitig führen sie zu wertvollen Erkenntnissen darüber, wie die Persönlichkeit und die Aufgabenmerkmale OCB beeinflussen.

⁸ Vgl. Tett/Guterman (2000), S. 398 ff; Tett/Burnett (2003), S. 503-505.



Über die Befragung der Mitarbeiter steht eine große Stichprobe zur Verfügung. Mit dieser wird ein auf Theorien basierendes Strukturgleichungsmodell mit hoher externer Validität getestet. Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse können Unternehmen ihre Arbeitsaufgaben sowie die Personalauswahl und -entwicklung so gestalten, dass das gewünschte Verhalten gefördert wird.

Forschungsfragen Studie II – Mitarbeiterpartizipation

Im Zeitalter der Informationsökonomie⁹ ist der Erfolg eines Unternehmens wesentlich auf die Generierung von Wissen und den Umgang mit Informationen zurückzuführen. Dieses intellektuelle Kapital ist der wichtigste Vermögenswert eines Unternehmens. Das Management von Wissen ist eine fundamentale Aufgabe und die Herausforderung unserer Zeit.¹⁰ Partizipation und transformationale Führung sind geeignete Instrumente, um Wissensmanagement im Unternehmen zu betreiben.¹¹ Diese Studie betrachtet die OCB-Dimension Eigeninitiative in einer experimentellen Entscheidungssituation, um Rückschlüsse auf die Mitarbeitermotivation zu erhalten. Davon ausgehend, dass die Führung eines Unternehmens das Implementieren eines Planungs- und Steuerungsprozesses¹² erfordert, sind ständig Entscheidungen zu treffen, die relevante Informationen und Beteiligte erfordern, welche diese nutzen. Beteiligte des unternehmensinternen Prozesses sind Manager und Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang ist Information, definiert als entscheidungsrelevantes Wissen¹³, von zentraler Bedeutung und Basis eines Wettbewerbsvorteils¹⁴. Je vollständiger die Information, desto sicherer ist die Entscheidung richtig. Nach der Prinzipal-Agenten-Theorie kann Informationsasymmetrie zwischen Mitarbeiter und Manager unterstellt werden.¹⁵ Manager können ihre Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess über die Nachfrage von Informationen einbeziehen (konsultative Partizipation¹⁶). Damit ist der Beitrag von privaten Informationen, über die Mitarbeiter beispielsweise aufgrund ihrer Ausbildung oder Erfahrung verfügen, relevant.

⁹ Vgl. Nazir/Shah/Zaman (2014), S. 1.

¹⁰ Vgl. Pertusa-Ortega/Zaragoza-Sáez/Claver-Cortés (2010), S. 311.

¹¹ Vgl. Nazir/Shah/Zaman (2014), S. 1.

¹² Vgl. Horvath & Partners (2006), S. 58 ff.

¹³ Vgl. Bergmann/Debitz/Hacker/Looks/Prescher/Winkelmann (2007), S. 26.

¹⁴ Vgl. Argote (2000), S. 155-156; Osterloh/Frey (2000), S. 538; Mu/Tang/MacLachlan (2010), S. 32.

¹⁵ Vgl. Akerlof (1970), S. 489-492.

¹⁶ Vgl. Geary/Sisson (1994), S. 2; Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.



Auf der Grundlage ihrer individuellen Kosten-Nutzen-Funktion entscheiden Mitarbeiter, ob sie diese in Teamdiskussionen einbringen, da sie dafür Aufwand überwinden müssen. Der Manager kann wählen, ob er die Mitarbeiterinformation für die Entscheidung tatsächlich nutzt. Auch das ist mit Aufwand verbunden. Sofern die Beteiligten den Nutzen geringer einschätzen als den zu betreibenden Aufwand, wird Partizipation in der Unternehmenspraxis unterbleiben.

Die bisherige Forschung konnte den positiven Effekt von Partizipation auf Motivation, Arbeitsleistung und Produktivität nachweisen.¹⁷ Noch unbeantwortet ist die praxisrelevante Frage, was Partizipation motiviert. Vor diesem Hintergrund werden für die Studie folgende Forschungsfragen formuliert:

- II.1 Welche Anreize motivieren Mitarbeiter, sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen?
- II.2 Welche Signalwirkung haben Mitarbeiteranreize auf die Informationssuche des Managers zur Entscheidungsfindung?
- II.3 Welchen Effekt hat Feedback auf das Verhalten der Beteiligten?

Zur Beantwortung dieser Fragen ist ein Experiment mit tatsächlichem Aufwand konzipiert worden, das eine realistische Entscheidungssituation simuliert. Die Mitarbeiter erhalten drei Anreizvarianten: Bonuszahlung, Auszeichnung und keine zusätzlichen Anreize. Das Experiment ist die geeignete Methode, um den kausalen Zusammenhang zwischen der exogenen Variablen (Anreizvariante) und der endogenen Variablen (Entscheidung des Mitarbeiters für den Informationsbeitrag oder dagegen) zu erkennen. Auf Basis der Erkenntnisse werden Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet, um die Unternehmensprozesse zu optimieren.

Aufbau der Dissertationsschrift

Die vorliegende Dissertationsschrift ist in fünf Kapitel gegliedert. Kapitel 1 verdeutlicht die Problemlage und fasst die Motivation für die empirischen Studien zusammen. Im Kapitel 2 werden die relevanten Begrifflichkeiten und theoretischen Modelle zum Arbeitsverhalten erläutert, die beiden empirischen Studien zugrunde liegen. Hier geht es insbesondere um das Verständnis der

¹⁷ Vgl. Drake/Mitchell (1977), S. 573 ff, Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 361 ff; Erez/Earley/Hulin (1985), S. 50; Latham/Winters/Locke (1994), S. 54 ff; Frohlich/Godard/Oppenhimer/Starke (1998), S. 318; Guthrie (2001), S. 180 ff.



Konstrukte OCB (Abschnitt 2.1) und Mitarbeiterpartizipation (Abschnitt 2.2) und deren Abgrenzung zu anderen theoretischen Modellen und zueinander (Abschnitt 2.3). Das Kapitel 3 beinhaltet die empirische Studie I zum OCB. Zunächst werden der Forschungsstand zusammengefasst, die Forschungsfragen dargestellt und die Hypothesen hergeleitet (Abschnitt 3.1). Gegenstand dieser Untersuchung ist eine Mitarbeiterbefragung. Detailliert werden das methodische Vorgehen zur Datenerhebung (Abschnitt 3.2), die Datenanalyse und die Ergebnisse (Abschnitt 3.3) erläutert. Dafür werden die aufgestellten Hypothesen getestet. Die Erkenntnisse und Implikationen werden im Abschnitt 3.4 zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet. Analog zum Kapitel 3 ist das Kapitel 4 aufgebaut. Hier wird die empirische Studie II zur Mitarbeiterpartizipation betrachtet. Gegenstand der Untersuchung ist ein Labor-experiment. Kapitel 5 fasst alle Ergebnisse und ihre Bedeutung für Theorie und Praxis zusammen und gibt Empfehlungen für künftige Forschungen. Zum besseren Überblick dient Abbildung 1-1, die den Aufbau visualisiert.

Abbildung 1-1. Struktur der Dissertationsschrift

Forschungsprozess	Kapitel	Inhalt
Problembeschreibung und Motivation	Kapitel 1	Einführung in die Thematik freiwilliges Arbeitsengagement und dessen Relevanz
Erläuterung der Begrifflichkeiten sowie ähnlicher Theorien und Konzepte	Kapitel 2	Begriffserklärungen zum Arbeitsverhalten Erläuterung und Abgrenzung zu relevanten Konzepten und Modellen
Darstellung Forschungsstand, Forschungsfragen und Entwicklung der Hypothesen	Kapitel 3	Studie I Mitarbeiterbefragung zum Organizational Citizenship Behavior
Erläuterung Forschungsmethode und Datenerhebung	Kapitel 4	Studie II Laborexperiment zur Mitarbeiterpartizipation
Erklärung der Datenanalyse, Darstellung der Ergebnisse und Zusammenfassung		
Zusammenfassung der Ergebnisse	Kapitel 5	Zusammenführung der empirischen Erkenntnisse Schlussfolgerungen und Forschungsausblick



2 Begriffserklärungen zum Arbeitsverhalten

Dieses Kapitel dient der Definition der relevanten Begrifflichkeiten und der Erläuterung zugrundeliegender Theorien. Dafür werden die Konzepte des Organizational Citizenship Behavior und der Mitarbeiterpartizipation detailliert vorgestellt sowie voneinander und zu anderen Konstrukten abgegrenzt.

2.1 Organizational Citizenship Behavior – Konzept, Einflussfaktoren und Konsequenzen

2.1.1 Konzept zum Organizational Citizenship Behavior

Prosoziales und proaktives Verhalten repräsentiert die unausgesprochene Erwartung vieler Manager an ihre Mitarbeiter, welches über das normale Erfüllen der Arbeitsaufgaben hinausgeht. Es beinhaltet beispielsweise, Kollegen mit Arbeitsrückständen zu unterstützen oder mit innovativen und proaktiven Ideen zur Problemlösung beizutragen.¹⁸ Katz¹⁹ beschreibt das Verhalten als innovativ und spontan. Organ²⁰ trägt unter der Bezeichnung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maßgeblich zur Etablierung eines Forschungszweiges bei. Er definiert dieses Verhalten als: „(...) *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*“²¹ Damit handelt es sich um freiwilliges Verhalten, dessen Ausführung oder Unterlassung allein im Ermessen des Mitarbeiters liegt. Es besteht keine Verpflichtung aus dem Arbeitsvertrag oder einer Arbeitsplatzbeschreibung, noch wird es über Zielvereinbarungen oder Anreizsysteme erfasst. Folglich haben Mitarbeiter keinen formalen Anspruch auf Kompensation dieses Verhaltens. Später wird hierzu konkretisiert, dass die Kompensation zwar unsicher jedoch nicht unwahrscheinlich ist.²² So bleibt das Verhalten beispielsweise im Rahmen von Leistungsbeurteilungen von der Führungskraft²³ nicht unbemerkt; ebenso werden diese Verhaltenweisen von Kollegen wahrgenommen, die sich entsprechend

¹⁸ Vgl. Mayfield (2013), S. 38.

¹⁹ Vgl. Katz (1964), S. 132.

²⁰ Vgl. Organ (1988), S. 1-5.

²¹ Organ (1988), S. 4.

²² Vgl. Organ (1997), S. 87.

²³ Die Begrifflichkeiten Führungskraft und Manager werden synonym verwendet.



revanchieren. Kumuliert über alle Mitarbeiter und die Zeit muss OCB der Organisation zu Gute kommen.²⁴ Es gibt andere Konzepte, die das Phänomen des freiwilligen Arbeitsengagements beschreiben. So betrachtet beispielsweise die *Organizational Spontaneity* ein Extra-Rollen-Verhalten, das auf Freiwilligkeit beruht und zur Effektivität einer Organisation beiträgt.²⁵ *Prosocial Organizational Behavior* ist Verhalten, welches freiwillig ausgeführt wird, einem Individuum, einer Gruppe oder einer Organisation zu Gute kommt, mit dem oder der das Organisationsmitglied während der Ausführung seiner organisationalen Rolle interagiert, und die Absicht verfolgt, den Nutzen des Individuums, der Gruppe oder der Organisation zu erhöhen.²⁶ Das Konzept der *Contextual Performance* beschreibt interpersonale und freiwillige Verhaltensweisen, die den sozialen und motivationalen Kontext organisationaler Arbeit unterstützen.²⁷

Die Schnittmenge der einzelnen Konzepte besteht in der Definition, dass Verhalten betrachtet wird, welches die Beteiligten freiwillig zeigen und das zum Erfolg des Unternehmens oder der Arbeitsgruppe beiträgt. OCB ist von diesen Konzepten empirisch am Besten erforscht.²⁸

Als Faktoren von OCB gelten zunächst *altruism* und *general compliance*.²⁹ Diese werden später um *courtesy*, *sportsmanship* und *civic virtue* ergänzt³⁰ und empirisch erforscht³¹. Bei Hilfsbereitschaft (*altruism*) handelt es sich beispielsweise um Angebote anderen Kollegen gegenüber, ihnen bei Arbeitsrückständen zu helfen oder neue Mitarbeiter einzuarbeiten. Gewissenhaftigkeit (*general compliance*) steht für besondere Gründlichkeit beispielsweise in Bezug auf Pünktlichkeit sowie Befolgung von Arbeitsanweisungen. Rücksichtnahme (*courtesy*) wirkt dem Entstehen von Problemen entgegen. Unkompliziertheit

²⁴ Vgl. Smith/Organ/Near (1983), S. 653-654; Organ (1988), S. 4, Organ (1997), S. 87; Staufenbiel (2000), S. 169.

²⁵ Vgl. George/Brief (1992), S. 311; George/Jones (1997), S. 154-156.

²⁶ Vgl. Brief/Motowidlo (1986), S. 711.

²⁷ Vgl. Van Scotter/Motowidlo (1996), S. 525.

²⁸ Vgl. Hertel/Bretz/Moser (2000), S. 123-124.

²⁹ Vgl. Smith/Organ/Near (1983), S. 657.

³⁰ Vgl. Organ (1988), S. 11 ff.

³¹ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 115 ff; Podsakoff/Ahearne/MacKenzie (1997), S. 265 ff; Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 516 ff; LePine/Erez/Johnson (2002), S. 58; Chahal/Mehta (2011), S. 26-27; Staufenbiel/Hartz (2000), S. 73 ff.



(*sportsmanship*) steht für Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen oder der Toleranz gegenüber vorübergehenden Unannehmlichkeiten. Mit Eigeninitiative (*civic virtue*) ist freiwilliges aktives Engagement gemeint, das sich beispielsweise durch das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen äußert.³² OCB ist als multidimensionales Konstrukt – *Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Rücksichtnahme, Unkompliziertheit und Eigeninitiative* – vielfach empirisch erforscht.³³ Williams und Anderson differenzieren OCB hinsichtlich der Wirkrichtung³⁴ zwischen OCB-I (gerichtet auf das Individuum: Hilfsbereitschaft und Rücksichtnahme) und OCB-O (gerichtet auf die Organisation: Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit und Eigeninitiative). Diese Abgrenzung bestätigen andere empirische Studien³⁵. LePine, Erez und Johnson³⁶ betrachten in ihrer Meta-Analyse die Dimensionen von OCB sowie ein aggregiertes Konstrukt. Sie kommen zu dem Schluss, dass, obwohl Studien OCB als Gesamtkonstrukt zugrunde legen, der bislang geführte Beweis nicht ausreicht, um mehrdimensionale Modelle kategorisch abzulehnen.

Nachdem das Konstrukt zum OCB mit seinen Dimensionen vorgestellt wurde, werden im nächsten Abschnitt die Determinanten von OCB näher betrachtet.

2.1.2 Einflußfaktoren von Organizational Citizenship Behavior

Unterstellt, dass OCB einen positiven Einfluss auf die Ergebnisvariablen eines Unternehmens hat, wurde das Forschungsinteresse auf seine Einflussfaktoren gelenkt. Bisherige Studien finden zahlreiche Determinanten für OCB, darunter die individuellen Merkmale der Mitarbeiter mit ihrer Einstellung

³² Vgl. Staufenbiel (2000), S. 170; Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 518-523.

³³ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 115 ff; Podsakoff/Ahearne/MacKenzie (1997), S. 265 ff; Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 516 ff; LePine/Erez/Johnson (2002), S. 58; Chahal/Mehta (2011), S. 26-27; Staufenbiel/Hartz (2000), S. 73 ff; Todd/Kent (2006), S. 265.

³⁴ Vgl. Williams/Anderson (1991), S. 610-611.

³⁵ Vgl. Islam/Khan/Aamir/Ahmad (2012), S. 656.

³⁶ Vgl. LePine/Erez/Johnson (2002), S. 61.



(Zufriedenheit³⁷, Gerechtigkeit³⁸, Bindung an das Unternehmen³⁹) und ihrer Disposition (Persönlichkeitsmerkmale⁴⁰) sowie die Tätigkeitsmerkmale⁴¹ und das Führungsverhalten⁴². Zu den stärksten Prädiktoren für OCB gehören verschiedene Tätigkeits- und Persönlichkeitsmerkmale.⁴³ Sie sind Gegenstand der empirischen Studie und werden im Folgenden näher betrachtet.

Job Characteristics Model – Motivation durch Arbeitsgestaltung

Mit ihrem *Job Characteristics Model* (JCM) gehen Hackman und Oldham⁴⁴ davon aus, dass Individuen unter bestimmten Voraussetzungen intrinsisch zur Aufgabenerledigung motiviert werden. Dazu besteht ein Zusammenhang zwischen (a) drei kritischen psychologischen Erlebniszuständen, (b) den Tätigkeitsmerkmalen, die diese psychologischen Zustände hervorrufen und (c) den Eigenschaften der Individuen, die bestimmen, wie positiv sie auf komplexe und herausfordernde Aufgaben reagieren. Die kritischen psychologischen Erlebniszustände sind: wahrgenommene Bedeutung der Arbeit, wahrgenommene Verantwortung für das Arbeitsergebnis und das Wissen um die Arbeitsergebnisse. Die wahrgenommene Bedeutung der Aufgabe wird durch Anforderungsvielfalt, Aufgabenbedeutung und Aufgabengeschlossenheit hervorgerufen. Anforderungsvielfalt beschreibt, in welchem Maß die Aufgabe verschiedene Tätigkeiten und Fähigkeiten oder Fertigkeiten verlangt. Die Aufgabengeschlossenheit drückt aus, ob Mitarbeiter ihre Aufgabe als in sich geschlossen ansehen. Sie bearbeiten nicht nur einen kleinen Teil, sondern fühlen sich für das gesamte Produkt oder einen größeren Teil verantwortlich. Aufgabenbedeutung beschreibt den Einfluss, den die Aufgabe nach Wahrnehmung des Mitarbeiters auf das Leben oder die Arbeit anderer hat und drückt damit die

³⁷ Vgl. Moorman (1991), S. 851; Van Dyne/Graham/Dienesch (1994), S. 779; Masterson/Lewis/Goldman/Taylor (2000), S. 743; Dalal (2005), S. 1249.

³⁸ Vgl. Moorman (1991), S. 851; Moorman/Blakely (1995), S. 136; Masterson/Lewis/Goldman/Taylor (2000), S. 743; Colquitt (2001), S. 396; Coyle-Shapiro/Kessler/Purcell (2004), S. 95; Dalal (2005), S. 1249.

³⁹ Vgl. Masterson/Lewis/Goldman/Taylor (2000), S. 743; Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 527; Dalal (2005), S. 1249.

⁴⁰ Vgl. Organ/Ryan (1995), S. 787, 790; Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 527; Dalal (2005), S. 1249.

⁴¹ Vgl. Farh/Podsakoff/Organ (1990), S. 714; Van Dyne/Graham/Dienesch (1994), S. 779.

⁴² Vgl. Farh/Podsakoff/Organ (1990), S. 714; Organ/Ryan (1995), S. 787, 790; Masterson/Lewis/Goldman/Taylor (2000), S. 743.

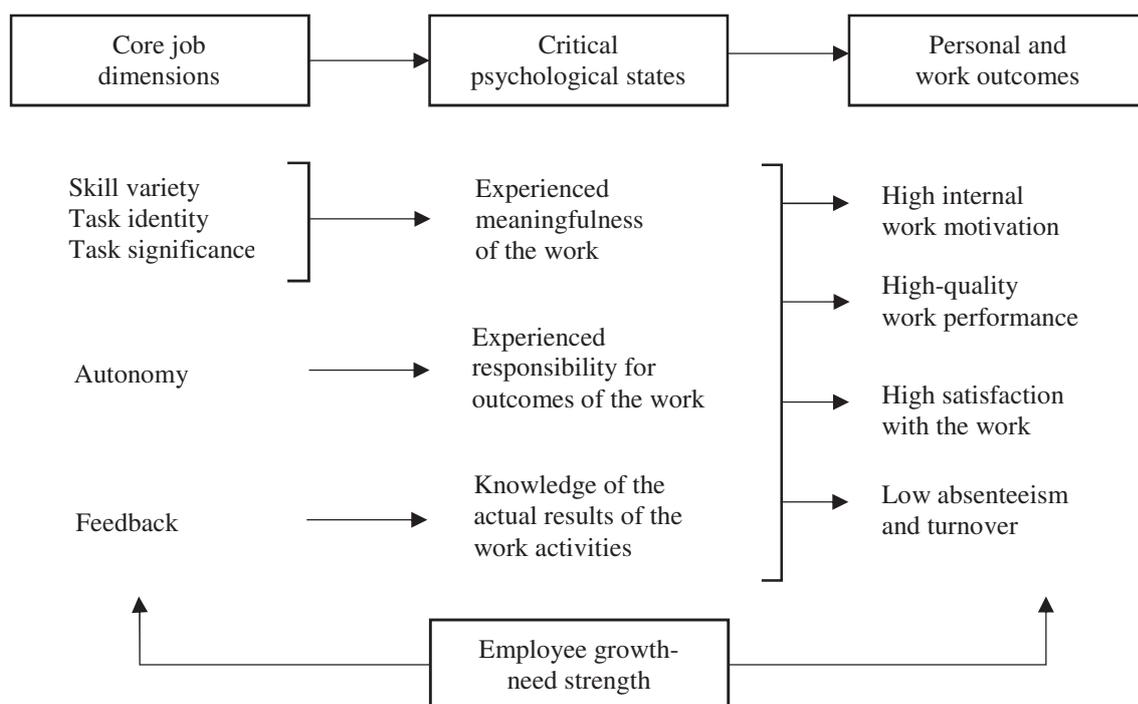
⁴³ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 527.

⁴⁴ Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 250 ff.



Wichtigkeit aus, die der Mitarbeiter seiner Aufgabe beimisst, z. B. in Bezug auf dessen Bedeutung für das Unternehmensergebnis. Der zweite kritische Erlebniszustand, die wahrgenommene Verantwortung für das Arbeitsergebnis, wird durch die Autonomie, die Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung ausüben können, hervorgerufen. Der letzte Erlebniszustand ist das Wissen um die Arbeitsergebnisse. Diese Kenntnis erhalten die Mitarbeiter als Rückmeldung aus der Aufgabenerledigung.⁴⁵ Als Resultat ergeben sich persönliche und arbeitsbezogene Ergebnisse: hohe intrinsische Motivation, hohe Arbeitsleistung, hohe Arbeitszufriedenheit, geringe Abwesenheit oder Kündigung. Der Zusammenhang zwischen den Tätigkeitsmerkmalen, psychologischen Zuständen und Resultaten wird durch das individuelle Wachstumsbedürfnis moderiert.⁴⁶ Den Gesamtüberblick stellt Abbildung 2-1 dar.

Abbildung 2-1. Job Characteristics Model der Arbeitsmotivation



Quelle: Hackman und Oldham (1976, S. 256)

⁴⁵ Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 257-258.

⁴⁶ Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 256.



Persönlichkeitsmerkmale

Zahlreiche Studien⁴⁷ untersuchen den Einfluss der Persönlichkeit auf Arbeitsverhalten wie beispielsweise OCB. Zudem befassen sich andere Forscher mit dem direkten Einfluss der Persönlichkeit auf Arbeitsleistung.⁴⁸ Persönlichkeit ist die Kombination verschiedener Eigenschaften und erklärt individuelles Verhalten.⁴⁹ Verbreitet in der Forschung ist das Fünf-Faktoren-Modell (*Big Five Model*) zur Messung der Persönlichkeit.⁵⁰ Es geht davon aus, dass fünf Dimensionen die Variationen der menschlichen Persönlichkeit beschreiben. Gleichzeitig dienen sie als gute Prädiktoren über das Verhalten in bestimmten Situationen.⁵¹ Die Dimensionen sind:

Extraversion – kennzeichnet Personen mit einer aktiven und geselligen Art. Sie sind enthusiastisch und haben Spaß, im Mittelpunkt zu stehen. Im Gegensatz dazu sind introvertierte Menschen eher ruhig, zurückgezogen und abwartend.

Verträglichkeit – kennzeichnet Personen mit einem hohen Interesse an Anderen. Diese Menschen sind freundlich, kooperativ, großzügig und vertrauensvoll. Personen mit einer gering ausgeprägten Verträglichkeit sind dagegen kalt und ablehnend.

Gewissenhaftigkeit – misst die Verlässlichkeit einer Person. Menschen mit diesem Merkmal sind verantwortungsvoll, organisiert und zeichnen sich durch Selbstdisziplin und Leistungsstreben aus. Im Gegensatz dazu sind Personen mit einer geringen Gewissenhaftigkeit unzuverlässig, unorganisiert und lassen sich leicht ablenken.

Emotionale Stabilität – ist die Tendenz, ausgeglichen, selbstbewusst und sicher aufzutreten. Statt emotionaler Stabilität wird häufig auch das Gegenteil *Neurotizismus* mit Nervosität, Angst, Depression und Unsicherheit gemessen.

Offenheit für Erfahrungen – steht für Interesse an Kunst, Phantasie, Abenteuer und Neugier. Personen mit diesem Persönlichkeitsmerkmal sind kreativ und wissbegierig. Bei gering ausgeprägter Offenheit für Erfahrungen sind Personen eher konventionell und fühlen sich mit dem Vertrauten wohl.

Zu einer ernstzunehmenden Alternative hat sich das HEXACO-Modell nach Ashton, Lee, Perugini, Szarota, De Vries, Di Blas, Boies und De Raad sowie

⁴⁷ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 527; Ilies/Fulmer/Spitzmuller/Johnson (2009), S. 949 ff.

⁴⁸ Vgl. Barrick/Mount (1991), S. 1, 13-14; Barrick/Mount/Judge (2001), S. 9, 17; Tett/Jackson/Rothstein (1991), S. 726; Barrick/Mount (1993), S. 111, 115.

⁴⁹ Vgl. Robbins/Judge (2013), S. 167.

⁵⁰ Vgl. Borman/Penner/Allen/Motowidlo (2001), S. 54 ff; Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1141 f, 1146.

⁵¹ Vgl. Robbins/Judge (2013), S. 170.



Ashton und Lee⁵² etabliert. Wichtigster Unterschied ist die Ergänzung eines sechsten Faktors: Ehrlichkeit-Bescheidenheit. Dieses Persönlichkeitsmerkmal wird im Fünf-Faktoren-Modell innerhalb der Verträglichkeit gemessen. Die Dimensionen sind im Einzelnen⁵³:

Honesty-Humility – Personen mit einer ausgeprägten Ehrlichkeit-Bescheidenheit haben kein Interesse, Andere zu manipulieren. Sie befolgen Regeln und interessieren sich nicht für Luxus oder sozialen Status.

Emotionality – Menschen mit diesem Persönlichkeitsmerkmal sind ängstlich, suchen die emotionale Unterstützung anderer Personen. Damit entspricht dieses Persönlichkeitsmerkmal eher dem Neurotizismus aus dem Fünf-Faktoren-Modell.

eXtraversion – diese Personen fühlen sich in Gesellschaft wohl, sind enthusiastisch, optimistisch und haben Energie.

Agreeableness – Menschen mit dem Persönlichkeitsmerkmal Verträglichkeit sind offen für Kompromisse, kooperieren mit Anderen und können ihr Temperament zügeln.

Conscientiousness – Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit sind organisiert, arbeiten diszipliniert an ihren Zielen und überlegen sorgfältig, bevor sie eine Entscheidung treffen.

Openness to Experience – Menschen, die offen sind für Erfahrungen erfreuen sich an Kunst und Natur, benutzen ihre Vorstellungskraft und interessieren sich für ungewöhnliche Ideen Anderer.

Darüber hinaus gibt es leichte Abweichungen zwischen beiden Modellen hinsichtlich der Abgrenzung der Persönlichkeitsmerkmale. Extraversion wird hier nicht mehr mit Tapferkeit und Hartnäckigkeit beschrieben. Emotionalität steht für das Fehlen von Mut und Hartnäckigkeit und drückt damit den Negativpool aus. Jemand, der schnell aus der Ruhe zu bringen ist, wird im Fünf-Faktoren-Modell mit geringer emotionaler Stabilität beschrieben und gilt im HEXACO-Modell als gering verträglich. Daher sind die Definitionen der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale in beiden Modellen nicht identisch.

Von den hier betrachteten Einflussfaktoren von OCB werden die Merkmale der Arbeitsaufgabe und die Persönlichkeit der Mitarbeiter im konzeptionellen Modell (siehe Abbildung 3-2) in der Studie I verwendet. Außerdem hat OCB verschiedene Auswirkungen, die im Folgenden betrachtet werden.

⁵² Vgl. Ashton/Lee/Perugini/Szarota/De Vries/Di Blas/Boies/De Raad (2004), S. 358 ff; Ashton/Lee (2007), S. 154 ff.

⁵³ Vgl. Lee/Ashton (2016).



2.1.3 Konsequenzen von OCB – insbesondere Arbeitsleistung

OCB hat verschiedene Konsequenzen auf das Individuum und die Organisation. Chahal und Mehta⁵⁴ fassen fünf Variablen zusammen: geringere Abwesenheit, geringere Kündigung, höhere Arbeitnehmerzufriedenheit und -loyalität, höhere Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie höhere Unternehmensleistung. Analog betrachten Harrison, Newman und Roth⁵⁵ in ihrer Meta-Analyse die negative Beziehung zwischen OCB und dem Kündigungsverhalten sowie der Abwesenheit. Im Folgenden wird die Variable *Leistung* näher betrachtet, da sie Gegenstand der empirischen Studie ist.

OCB ruft eine Arbeitsatmosphäre hervor, in der sich die Mitarbeiter gegenseitig zu solchem Verhalten motivieren und die Bindung an das Unternehmen sowie die Arbeitsleistung steigen.⁵⁶ In einer solchen Umwelt kooperieren Mitarbeiter miteinander, teilen Ressourcen, helfen sich gegenseitig und bringen sich zum Wohl des Unternehmens ein. Im Ergebnis wirkt dieses Verhalten positiv auf die Unternehmensleistung.⁵⁷

Es werden in der Literatur zwei Erklärungen für dieses Verhalten diskutiert.⁵⁸ Eine geht davon aus, dass Mitarbeiter OCB zeigen, weil sie sich für eine gerechte und gute Behandlung durch das Unternehmen revanchieren, oder dieses Verhalten wird wegen einer empfundenen ungerechten Behandlung vorenthalten.⁵⁹ Eine andere Erklärung wäre, dass Mitarbeiter ein solches Verhalten als Teil ihrer Arbeit betrachten.⁶⁰ Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der Unterscheidung zwischen *In-Role-Behavior* (IRB) und *Extra-Role-Behavior* (ERB). Diese Differenzierung ist wesentlich von Williams und Anderson⁶¹ geprägt. Demnach handelt es sich bei IRB um die Erledigung von Aufgaben, die sich aus dem Arbeitsvertrag ableiten. ERB steht für das von

⁵⁴ Vgl. Chahal/Mehta (2011), S. 29-32.

⁵⁵ Vgl. Harrison/Newman/Roth (2006), S. 313-314.

⁵⁶ Vgl. Podsakoff/MacKenzie (1997), S. 136 ff; Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 543 ff.

⁵⁷ Vgl. Allen/Smith/Mael/O'Shea/Eby (2009), S. 1116.

⁵⁸ Vgl. Coyle-Shapiro/Kessler/Purcell (2004), S. 86 f.

⁵⁹ Vgl. Organ (1988), S. 4; Islam/Khan/Aamir/Ahmad (2012), S. 652; Lee/Hye/Young (2013), S. 57.

⁶⁰ Vgl. Morrison (1994), S. 1561-1562.

⁶¹ Vgl. Williams/Anderson (1991), S. 602-203, 610.



Organ definierte OCB. In diesem Sinn gelingt es, in empirischen Untersuchungen zwischen OCB und Arbeitsleistung als IRB zu unterscheiden.⁶²

Nachdem OCB als Konzept mit seinen Determinanten und Auswirkungen vorgestellt wurde, wird im nächsten Abschnitt die TAT als theoretische Erklärung für die bislang dargestellten Zusammenhänge erläutert.

2.1.4 Trait Activation Theory als mögliche Erklärung für Arbeitsverhalten

Die TAT⁶³ erweitert die bisherige Erklärung der Beziehung zwischen Persönlichkeit und Leistung. Das Ziel war, ein Modell der Interaktion von Person und Situation zu entwickeln. Wie Abbildung 2-2 zeigt, umfasst das Modell verschiedene Wirkpfade. Die Haupteffekte sind: der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale auf das Arbeitsverhalten (1) und die Effekte aus allen Situationsebenen (2). (1) beinhaltet die bereits bekannte Messung der Persönlichkeit und deren Einfluss auf das individuelle Arbeitsverhalten. (2) betrachtet die Wirkung bestimmter Situationen auf das Arbeitsverhalten. Gemeint sind Situationen, die die individuelle Persönlichkeit überstrahlen. Als nächstes werden drei Moderationseffekte betrachtet: (3) beschreibt den Einfluss, der sich aus der Aufgabe und der Verantwortung ableitet (Aufgabenebene); (4) beinhaltet den Effekt, der sich aus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Führungskräften ergibt (soziale Ebene); (5) betrachtet den Einfluss der Unternehmenskultur und das Klima im Unternehmen (Unternehmensebene). Zur Bewertung und Erfassung der Arbeitsleistung wird die Beziehung zwischen Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung betrachtet. Dazu wird über (6) der Kontext zum Arbeitsverhalten einbezogen. Verhalten, das für einen Arbeitsplatz existenziell ist, kann für einen anderen kontraproduktiv sein. Alle drei Situationsebenen beeinflussen mit (7) diese Beziehung als Moderatoren. Hier geht es um die Bestimmung der Stärke und Richtung der Beziehung zwischen Persönlichkeit und Arbeitsleistung. Hinsichtlich der Aufgabe bilden beispielsweise die Aufgabenanforderungen den Referenzpunkt. Soziale Aspekte

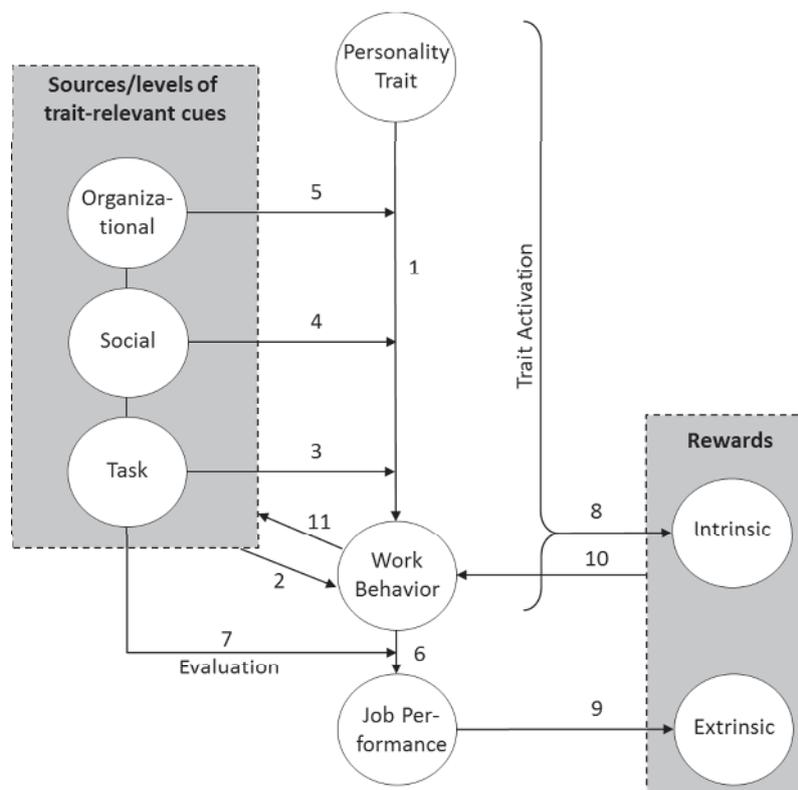
⁶² Vgl. MacKenzie/Podsakoff/Fetter (1991), S. 128-129; Barksdale/Werner (2001), S. 149 ff; Coyle-Shapiro/Kessler/Purcell (2004), S. 95; Mayer/Gavin (2004), S. 878-879; Alge/Ballinger/Tangirala/Oakley (2006), S. 222-224; Piccolo/Colquitt (2006), S. 334; Bommer/Dierdorff/Rubin (2007), S. 1487; Hoffman/Blair/Meriac/Woehr (2007), S. 558.

⁶³ Vgl. Tett/Guterman (2000), S. 398 ff; Tett/Burnett (2003), S. 503-505.



sind bei der Evaluation weniger formal. In Bezug auf das Unternehmen wird u. a. die Übereinstimmung mit den Werten der Organisation und deren Politik betrachtet. Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit nutzen, ihre Persönlichkeit über ihr Arbeitsverhalten auszudrücken, generieren sie intrinsische Motivation (8). Das ist der Effekt der sich aus der Persönlichkeitsaktivierung ergibt. Die Arbeitsleistung wirkt sich positiv oder negativ auf extrinsische Anreize aus (9). Die Motivation insgesamt beeinflusst das Arbeitsverhalten (10). Abschließend gibt es eine Interaktion aus dem Arbeitsverhalten auf die Situationsebenen (11). Dem liegt die Idee zugrunde, dass die handelnden Personen ihre Umwelt beeinflussen.

Abbildung 2-2. Persönlichkeitsbasiertes Interaktionsmodell für Arbeitsleistung



Quelle: Tett und Burnett (2003, S. 503)

Die TAT ist die Erklärungsgrundlage für Studie I zum OCB. Hierfür wird das komplexe Modell auf die individuelle Ebene reduziert und in direkten Zusammenhang zu OCB gebracht (vgl. Abschnitt 3.1.3). Im nächsten Abschnitt wird Mitarbeiterpartizipation als weitere Form des Arbeitsverhaltens vorgestellt, die den Untersuchungsgegenstand der Studie II darstellt.

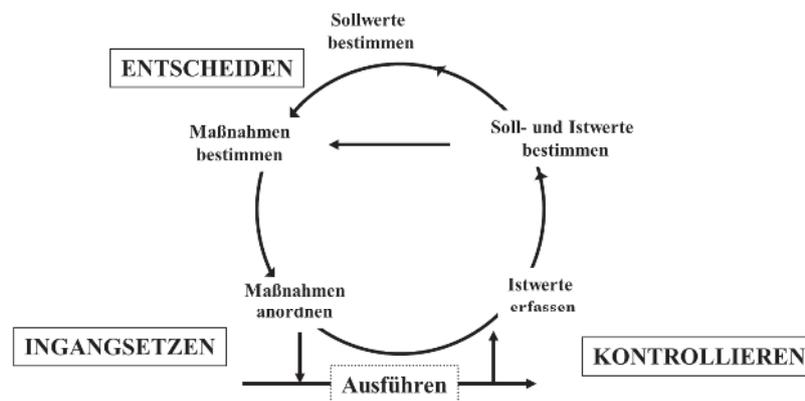


2.2 Mitarbeiterpartizipation

2.2.1 Entscheidungen im Unternehmen

Führungsaufgaben sind: für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern.⁶⁴ Unternehmensführung umfasst alle Handlungen zur Gestaltung und Lenkung eines Unternehmens.⁶⁵ *Lenkung* in diesem Sinne ist als „to control“ zu verstehen und meint die Zweck- und Zielbestimmung sowie die Entscheidung über notwendige Aktivitäten zu deren Erreichung, das Ingangsetzen und die Kontrolle. Ulrich⁶⁶ hat die Aufgaben der Führung in einem Kreislauf (siehe Abbildung 2-3) veranschaulicht.

Abbildung 2-3. Führungskreislauf



Quelle: Ulrich (2001, S. 248)

Entsprechend erfordert die Führung eines Unternehmens das Implementieren eines Planungs- und Steuerungsprozesses⁶⁷ (siehe Anhang 1). Dieser Prozess benötigt Informationen und deren Verarbeitung, um notwendige Entscheidungen zu treffen. Es gilt, Ziele und Maßnahmen zu bestimmen, auf der Grundlage von Soll-Ist-Vergleichen notwendige Gegenmaßnahmen festzulegen (steuernde Eingriffe vorzunehmen) und umzusetzen.⁶⁸ Alltäglich werden Führungskräfte in Unternehmen mit Problemstellungen konfrontiert, die ihre Entscheidungen erfordern. Um diese zu treffen, könnte die Führungskraft aufgrund ihres eigenen

⁶⁴ Vgl. Malik (2006), S. 176 ff; Bea (2001), S. 6.

⁶⁵ Vgl. Ulrich (2001), S. 67-68.

⁶⁶ Vgl. Ulrich (2001), S. 248.

⁶⁷ Vgl. Bea (2001), S. 2; Schweitzer (2001), S. 23-26; Horváth & Partners (2006), S. 58 ff.

⁶⁸ Vgl. Ulrich (2001), S. 248.



Wissens entscheiden oder ihre Mitarbeiter, beispielweise über eine Teamdiskussion, einbeziehen. Die Mitarbeiter könnten dabei ihre Meinungen einbringen oder schweigen. Im günstigsten Fall verfügt der Manager durch den Mitarbeiterbeitrag über bessere Informationen und kann eine gute Entscheidung treffen. Mit der vorliegenden Dissertationsschrift wird die für die Praxis relevante Problematik aus ökonomischer und verhaltenspsychologischer Sicht betrachtet.

Nachdem die Notwendigkeit von Entscheidungen im Rahmen des Planungs- und Steuerungsprozesses als Führungsaufgabe verdeutlicht wurde, klärt der nächste Abschnitt die ökonomische Bedeutung von Informationen in diesem Zusammenhang. Da Mitarbeiter aufgrund ihrer individuellen Erfahrungen und Qualifikation über Informationen verfügen, die nur ihnen bekannt sind – in der Prinzipal-Agenten-Theorie wird von *privaten* Informationen gesprochen – können sie bestimmen, inwieweit sie mit diesen den Entscheidungsprozess beeinflussen wollen.

2.2.2 Private Informationen und ihre ökonomische Bedeutung

Information kommt als entscheidungsrelevantes Wissen⁶⁹ eine zentrale Rolle⁷⁰ zu. Gleichzeitig stellt sie die Basis eines Wettbewerbsvorteils dar. Damit ist der Beitrag von Informationen, über die Mitarbeiter verfügen, relevant.⁷¹ Ein Unternehmen gewinnt in unterschiedlichen Bereichen zahlreiche Informationen. Ehrmann⁷² charakterisiert Information als Grundlage der Planung. Neue Information ist der Zuwachs an entscheidungsrelevantem Wissen.⁷³ Diese gilt es, systematisch zu bearbeiten und bereitzustellen. Damit stützt sich Wissen auf Informationen und ist an Personen gebunden.⁷⁴ *Wissensmanagement* heißt, Wissen erzeugen, speichern und anwenden. Dabei kommt es darauf an, Wissen so zugänglich zu machen, dass es denen, die es benötigen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zur Verfügung steht und zielgerichtet wiederverwendet werden

⁶⁹ Vgl. Schweitzer (2001), S. 29.

⁷⁰ Vgl. Bergmann/Debitz/Hacker/Looks et al. (2007), S. 26.

⁷¹ Vgl. Argote (2000), S. 155-156; Osterloh/Frey (2000), S. 538; Mu/Tang/MacLachlan (2010), S. 32.

⁷² Vgl. Ehrmann (1999), S. 39-40.

⁷³ Vgl. Erichson/Hammann (2001), S. 325.

⁷⁴ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 16, 22.



kann.⁷⁵ *Wissenstransfer* ist durch eine Logistikkomponente (u. a. Bereitstellung und Zugriff auf Wissen) und eine Lernkomponente (u. a. Verstehen transferierten Wissens mit dem Ziel der Wiederverwendung) gekennzeichnet.⁷⁶ Der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maß davon ab, wie es mit seinem Wissen umgeht. Wissen selbst wird zur Produktivkraft. In einem beteiligungsorientierten Prozess sind Partizipation und Kommunikation die wichtigsten Instrumente, um dieses Wissen zu aktivieren und im Unternehmen effizient zu nutzen.⁷⁷ Ipe identifiziert vier Faktoren, die den Wissensaustausch beeinflussen⁷⁸: Art des Wissens, individuelle Motivation, Möglichkeiten zum Austausch und Kultur des Arbeitsumfelds. Der Faktor zur individuellen Motivation ist von besonderem Interesse für die empirische Untersuchung und wird daher im Abschnitt 4.1.3 bei der Entwicklung der Hypothesen für Studie II näher erläutert.

Prinzipal-Agenten-Theorie und Informationsasymmetrie

Eine *Prinzipal-Agenten-Beziehung* liegt vor, wenn Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) vereinbaren, dass der Agent im Auftrag des Prinzipals Aufgaben übernimmt. *Informationsasymmetrie* kann Probleme hervorrufen, die in der Prinzipal-Agenten-Theorie analysiert werden.⁷⁹ Es werden drei Arten der Informationsasymmetrie unterschieden: Bereits vor Vertragsabschluss (*ex ante*) kann *Hidden Characteristics* beobachtet werden. *Hidden Action* und *Hidden Information* treten nach Vertragsabschluss (*ex post*) auf. Diese Formen asymmetrischer Information werden auch als *Moral Hazard* bezeichnet.⁸⁰ Im Folgenden wird nur diese Form betrachtet, da Partizipation das Einbringen privater Informationen des Agenten nach Vertragsschluss voraussetzt. Der Agent verfügt wegen seiner speziellen Ausbildung und persönlichen Erfahrungen über private Informationen. Für das Unternehmen ist es von Vorteil, wenn er diese Informationen in die Entscheidungsprozesse einbringt, und sie damit für die Entscheidungsfindung zur Verfügung stehen. Durch fehlende

⁷⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2006), S. 141.

⁷⁶ Vgl. Thiel (2002), S. 32-33.

⁷⁷ Vgl. Pekruhl (2001), S. 51-52.

⁷⁸ Vgl. Ipe (2003), S. 343-353; Islam/Anwar/Khan/Rasli/Ahmad/Ahmed (2012), S. 796.

⁷⁹ Vgl. Erlei (2000), S. 2478; Milgrom/Roberts (1992), S. 170.

⁸⁰ Vgl. Erlei/Schmidt-Mohr (2000), S. 2481; Akerlof (1970), S. 493; Milgrom/Roberts (1992), S. 167, 169.



Bewertungs- und Beobachtungsmöglichkeiten der Handlungen des Agenten (*Hidden Action*) oder Wissensdefizite des Prinzipals (*Hidden Information*) ergeben sich diskretionäre Verhaltensspielräume, die nachteilig für das Unternehmen sein könnten.⁸¹ Daraus leitet sich die Frage ab, welche Anreize dazu führen, Interessendivergenzen beider Vertragspartner zu reduzieren oder zu beseitigen.⁸² *Nichtwissen* ist vor diesem Hintergrund für ein Unternehmen problematisch. Es gibt verschiedene Faktoren, die ein solches Nichtwissen beeinflussen. Sie sind individueller, sozialer und struktureller Natur. Dem aktiven und passiven Vorenthalten von Wissen liegen prinzipielle Gründe bzw. Schranken zugrunde.⁸³

Individuelle Nutzenmaximierung im ökonomischen Modell

Auf Basis des ökonomischen Modells werden Entscheidungen unter den Prämissen individueller Nutzenmaximierung und rationalen Verhaltens getroffen. Rationales Verhalten unterstellt, dass kein Akteur Verhalten zeigt, das ihm wissen- oder willentlich schadet. Diese Annahmen machen eine Prognose menschlichen Verhaltens bzw. des Entscheidungsverhaltens möglich. Rationales Verhalten hat seine Grenzen⁸⁴ in fehlendem Wissen zur Zukunft, Komplexität der Umwelt und Wirkung der Entscheidung *ex ante*; hinzukommen u. a. kognitive Grenzen, Informationen zu verarbeiten. Individuelle Präferenzen des Akteurs stimmen nicht zwangsläufig mit denen anderer Akteure oder Organisationen überein; es können Zielkonflikte auftreten. Individuelle Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten werden durch institutionelle Restriktionen begrenzt. Zur Beeinflussung des Verhaltens werden gewünschte Handlungsoptionen verbilligt, andere künstlich verteuert. Damit werden nicht Präferenzen manipuliert, sondern der Nutzen gewünschten Verhaltens attraktiv gestaltet. Nutzen in diesem Zusammenhang ist nicht zwangsläufig monetär, jedoch an der Nutzenfunktion des Empfängers auszurichten, um die maximale Wirkung zu erzielen. Unterstellt, dass eine endliche Menge Geld jeden individuellen Vorteil kompensieren kann, werden Alternativen vergleichbar.⁸⁵

⁸¹ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2002), S. 88-89; Jost (2001), S. 21, 25-27.

⁸² Vgl. Blum/Dudley/Leibbrand/Weiske (2005), S. 58-59.

⁸³ Vgl. Dorniok (2013), S. 416.

⁸⁴ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2002), S. 88; Blum/Dudley/Leibbrand/Weiske (2005), S. 63.

⁸⁵ Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 10-12.



Die gesetzten Anreize sind dahingehend zu prüfen, dass sie Opportunismus entgegenwirken. Akteure können zum Erreichen ihrer individuellen Ziele auch mit List vorgehen, Informationen zu ihren Gunsten ausnutzen oder vorenthalten. Sie sind unter Umständen bereit, Regeln zu brechen, wenn die Gelegenheit besteht. Daher reicht allein Koordination zur Organisation von Leistungsprozessen nicht aus; Anreize und Kontrollmechanismen sind notwendig.⁸⁶ Interessenkonflikte sind beispielsweise dann möglich, wenn der individuelle Nutzen aus der Informationsvorenthaltung höher bewertet wird. Kontrollmechanismen bzw. anreizkompatible Zahlungen helfen, die Handlungen im Sinne des Unternehmens zu steuern⁸⁷.

Entscheidungen der Akteure können außerdem durch Gruppen beeinflusst sein. Im „Hawthorne-Experiment“ wurde beobachtet, dass soziale Beziehungen zwischen Mitgliedern einer Arbeitsgruppe einen Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Als *Hawthorne-Effekt* wird die Wirkung der experimentellen Situation bezeichnet und beschreibt die Bedeutung psychologischer Einflussfaktoren, wie Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Begeisterung für eine Aufgabe und Art der Kommunikation. Unter diesen Bedingungen wird keine individuelle Nutzenmaximierung betrieben, stattdessen beeinflussen sich die Gruppenmitglieder gegenseitig.⁸⁸

Zusammenhang von Aufgabe, Motivation und Koordination

Bei Entscheidungen zum Personalmanagement sind drei Ebenen des betrieblichen Geschehens zu differenzieren. Die Entscheidungen werden innerhalb des Unternehmens getroffen, stehen jedoch unter dem Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen und individueller Eigenschaften der Beteiligten. Bei Personalfragen ist zwischen *Koordinations- und Motivationsproblemen* zu unterscheiden.⁸⁹ Für die Lösungsfindung ist relevant, ob der Akteur nicht kann oder nicht will. Beim Aspekt *Koordination* geht es um die Gestaltung des Leistungsprozesses durch Zuordnung (Allokation) der Aufgaben und Rechte an Inputressourcen. Unter Ressourcen in diesem Zusammenhang sind beispiels-

⁸⁶ Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 13 ff.

⁸⁷ Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 11.

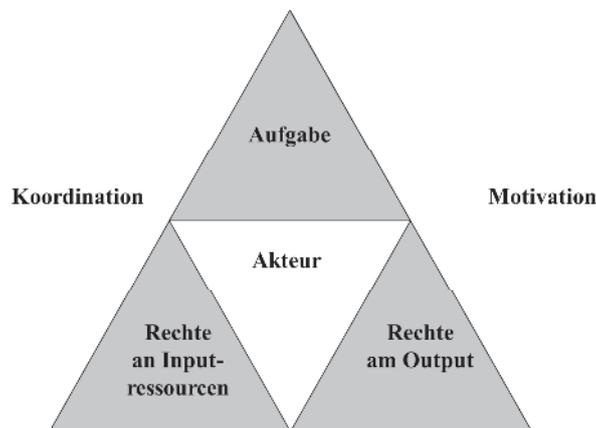
⁸⁸ Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 19-22; Mayo (1933) zitiert nach Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.

⁸⁹ Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 47-49; Picot/Dietl/Franck (2002), S. 5-10.



weise Humanressourcen, Materialien, Informationen sowie Entscheidungs- und Weisungsrechte zu verstehen. Diese müssen dem Mitarbeiter bekannt sein, damit er alle Ressourcen im Interesse des Unternehmens ausnutzen kann. Der Aspekt *Motivation* beschreibt, wie Akteure dazu bewegt werden können, im Leistungsprozess aktiv zu werden, wenn die Voraussetzungen „Können“ und „Sollen“ gegeben sind. Das funktioniert über die Zuordnung der Outputrechte, beispielsweise in Anreizsystemen. Motivationsaspekte sind nicht isoliert von Koordinationsaspekten zu beurteilen. Die organisationsökonomische Trias⁹⁰ (siehe Abbildung 2-4) stellt den Zusammenhang dar.

Abbildung 2-4. Organisationsökonomische Trias



Quelle: Wolff und Lazear (2001, S. 51)

Zur Verbesserung des Leistungsprozesses sind drei Ebenen zu betrachten: Organisation, Person und Rahmenbedingungen. Entsprechend der identifizierten Problemursache sind Lösungen zu entwickeln.⁹¹ Ein personenbedingtes Koordinationsproblem ist Qualifikationsmangel, der mit geeigneten Schulungsmaßnahmen ausgeglichen werden kann, sofern dies die Fähigkeiten der Person zulassen. Mit personenbedingtem Motivationsproblem ist Motivationsmangel bezeichnet, der mit gezielten Motivationsmaßnahmen beseitigt werden kann. Organisationsbedingte Koordinationsprobleme sind Fehlallokationen von Inputrechten, die beispielsweise durch die korrekte Zuordnung von Weisungsrechten behoben werden können. Die organisationsbedingte Fehlallokation von Output-

⁹⁰ Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 51.

⁹¹ Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 53.



rechten sind Motivationsprobleme, die im Gegensatz zur personenbedingten Situation nicht auf eine individuelle Lösung abzielen, sondern vielmehr die beitragsadäquate Allokation von Erfolgsbeteiligungen zum Inhalt haben. Mittels dieser Analyse ist eine anlassgerechte Beseitigung der Ursachen möglich, um erwünschtes Verhalten aus Sicht des Unternehmens zu bewirken. Wichtig ist, dass Koordinationsprobleme anreizkompatibel behoben werden.⁹²

Die dargestellte Informationsasymmetrie kann beispielsweise durch die Beteiligung von Mitarbeitern am Entscheidungsprozess beseitigt werden. Partizipation kann u. a. konsultativ erfolgen, indem die Führungskraft Mitarbeiterinformationen erfragt und diese für die Entscheidungsfindung nutzt.

2.2.3 Partizipation an Entscheidungsprozessen

Alltäglich werden Führungskräfte in Unternehmen mit Problemstellungen konfrontiert, die ihre Entscheidungen erfordern. Um diese zu treffen, könnte die Führungskraft aufgrund ihres eigenen Wissens entscheiden oder ihre Mitarbeiter, beispielsweise über eine Teamdiskussion, einbeziehen. Die Mitarbeiter könnten dabei ihre Meinungen einbringen oder schweigen. Im günstigsten Fall verfügt die Führungskraft dann über bessere Informationen und kann die richtige Entscheidung treffen.

Partizipation ist die Beteiligung von Mitarbeitern am Entscheidungsprozess und geteilter Einfluss zwischen den Hierarchien.⁹³ Dafür kommen verschiedene Managementpraktiken zur Anwendung, beispielsweise *Partizipatives Management*, *Employee Involvement Programs*, *Empowerment* oder *Workplace Democracy*. Damit wird nachweislich die Unternehmenseffizienz gesteigert und die Produktivität erhöht, gleichzeitig werden die Kosten für die Mitarbeiterkontrolle reduziert und die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen erhöht.⁹⁴ Partizipation verfolgt das Ziel, Mitarbeiter in den Austausch von Informationen und/oder den Entscheidungsprozess einzubeziehen.⁹⁵ Damit leisten Menschen einen bedeutenden Beitrag zum Entscheidungsprozess, die vorher nicht einbezogen waren.⁹⁶

⁹² Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 58-66.

⁹³ Vgl. Mitchell (1973), S. 673-674; Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 356; Wagner/Gooding (1987), S. 524.

⁹⁴ Vgl. Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44; Doucouliagos (1995), S. 67 ff.

⁹⁵ Vgl. Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.

⁹⁶ Vgl. Mitchell (1973), S. 676.



Es werden zwei Formen der Partizipation unterschieden: *direkt* und *indirekt*.⁹⁷ Direkte Partizipation bindet die Mitarbeiter unmittelbar und die indirekte Partizipation deren Repräsentanten (z. B. Gewerkschaftsvertreter) ein. Im Weiteren wird nur auf die direkte Form der Partizipation eingegangen. Diese findet *konsultierend* oder *delegativ* statt.⁹⁸ Während die konsultierende Partizipation darauf abzielt, Mitarbeiter zu ermutigen, ihre Meinung zu unternehmensrelevanten Fragestellungen einzubringen, verbleibt beim Management die Entscheidungsgewalt.⁹⁹ Beispiele für eine solche Vorgehensweise sind reguläre Meetings mit der Führungskraft, Meinungsumfragen oder Ideenmanagement. Die delegative Partizipation hingegen räumt den Mitarbeitern eigene Verantwortung und Autonomie bei der Organisation ihrer Arbeit ein. Eine eigenverantwortliche Arbeitsplanung, Verbesserungen im Arbeitsprozess und Anwesenheitskontrolle sind Beispiele für eine partizipative Entscheidungsfindung bzw. delegative Partizipation.

Zwei theoretische Ansätze erklären den positiven Effekt direkter Partizipation.¹⁰⁰ Kognitive Modelle¹⁰¹ unterstellen, dass das Einbinden von Mitarbeitern den Informationsfluss und damit die Unternehmenseffektivität direkt erhöht.¹⁰² Modelle, die die MitarbeiterEinstellung thematisieren¹⁰³, erklären den Partizipationseffekt über die Erfüllung höherrangiger Bedürfnisse und damit größerer Zufriedenheit. Diese erhöht die Motivation und hat damit einen positiven Einfluss auf die Produktivität.¹⁰⁴

Nach der Prinzipal-Agenten-Theorie kann Informationsasymmetrie unterstellt werden.¹⁰⁵ Mitarbeiterinformationen, die u. a. auf individueller Ausbildung und privaten wie beruflicher Erfahrungen beruhen, sind vor diesem Hintergrund privat.¹⁰⁶ Partizipation gilt als Instrument zur Verringerung von Informations-

⁹⁷ Vgl. Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.

⁹⁸ Vgl. Geary/Sisson (1994), S. 2; Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.

⁹⁹ Vgl. Cotton/Vollrath/Froggatt/Lengnick-Hall/Jennings (1988), S. 12.

¹⁰⁰ Vgl. Erez, Earley und Hulin (1985), S. 51; Latham/Winters/Locke (1994), S. 49-51; Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44; Park (2012), S. 451; Van der Westerhuizen/Pacheco/Webber (2012), S. 2663.

¹⁰¹ Vgl. Anthony (1978), zitiert nach Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.

¹⁰² Vgl. Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 356; Miller/Monge (1986), S. 730.

¹⁰³ Vgl. Blake/Mouton (1964), zitiert nach Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.

¹⁰⁴ Vgl. Miller/Monge (1986), S. 730-731; Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.

¹⁰⁵ Vgl. Akerlof (1970), S. 489-492.

¹⁰⁶ Vgl. Van der Vegt/Van de Vliert/Oosterhof (2003), S. 715.



asymmetrie in der Prinzipal-Agenten-Beziehung. Zudem sorgt sie durch verstärkte Mobilisierung von Wissen und frühzeitigem Irrtumsausgleich für bessere Koordination.¹⁰⁷ Kommt es beispielsweise zu Teamdiskussionen, können Mitarbeiter entscheiden, ob sie sich beteiligen und ihre Informationen einbringen oder nicht. Diese Entscheidung beinhaltet ein Kosten-Nutzen-Abwägen. Kosten entstehen über individuellen Aufwand, den Mitarbeiter überwinden müssen. Er besteht insbesondere darin, Ideen zu artikulieren oder aufzubereiten. Mitarbeiter müssen sich der Diskussion ihrer Ideen stellen, riskieren, dass diese falsch sind, und sie sich blamieren. Zudem besteht das Risiko, gleich mit der Umsetzung beauftragt zu werden. Nicht zuletzt entstehen Opportunitätskosten für die Zeit des Informationsbeitrages. Der Nutzen des Informationsbeitrags für das Unternehmen liegt in der Bereicherung der Entscheidungsalternativen. So fließen Informationen in Entscheidungen ein, die ohne aktiven Mitarbeiterbeitrag unter Umständen gar nicht bekannt wären.¹⁰⁸

Um Partizipation zu ermöglichen, bedarf es nicht nur Mitarbeitern, die Willens sind, sondern bewusst gestalteter organisatorischer Strukturen und Abläufe.¹⁰⁹ Partizipative Führung beruht im Wesentlichen darauf, dass Manager ihre Mitarbeiter in Führungsentscheidungen einbeziehen. Das Konzept ist durch den von Lewin experimentell untersuchten demokratischen Führungsstil geprägt.¹¹⁰ Unterscheidungsmerkmal zwischen demokratischem und autoritärem Führungsstil ist der Grad der Partizipation in einer Spanne zwischen autoritär und delegativ.¹¹¹ Der partizipative Führungsstil befindet sich dabei eine Stufe vor der Delegation. Der Entscheidungsspielraum der Gruppe ist größer als der des Vorgesetzten.¹¹² Durch partizipatives Management werden sowohl die Fähigkeiten als auch die Motivation der Beschäftigten systematisch gefördert und genutzt.¹¹³ Die Kriterien für partizipatives Management sind: *Arbeitsgestaltung, individuelle Voraussetzungen, organisationale Voraussetzungen* und *Rahmenbedingungen*.¹¹⁴

¹⁰⁷ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2002), S. 246.

¹⁰⁸ Vgl. Campbell (2000), S. 55.

¹⁰⁹ Vgl. Pekruhl (2001), S. 68.

¹¹⁰ Vgl. Marrow (2002), S. 189.

¹¹¹ Vgl. Springer Gabler Verlag Wirtschaftslexikon (2016), Validität; Bea (2001), S. 8.

¹¹² Vgl. Bea (2001), S. 8.

¹¹³ Vgl. Pekruhl (2001), S. 10, 32 f.

¹¹⁴ Vgl. Pekruhl (2001), S. 63.



Bei der Arbeitsgestaltung geht es insbesondere um die aktive Beteiligung der Beschäftigten am betrieblichen Planungsprozess und an der Zielgestaltung. Unter individuellen Voraussetzungen werden u. a. Fähigkeiten und Qualifikation der Mitarbeiter sowie Managementkompetenz verstanden. Organisationale Voraussetzungen sind beispielsweise eine objektorientierte Ablauforganisation, hierarchieübergreifende Diskussions- und Entscheidungsprozesse und geeignete Kommunikationsstrukturen. Als Rahmenbedingungen sind insbesondere Beteiligungskultur, Prozessgestalter, gesicherte Arbeitsbedingungen und die Einbeziehung aller Beteiligten notwendig.

Bausteine partizipativer Führung und Organisation sind nach Bickenbach¹¹⁵: *Freiräume schaffen, Motivation stärken und Potenziale fördern*. Freiräume schaffen bedeutet, den institutionellen Rahmen bieten, damit Mitarbeiter Schwachstellen entdecken und sich für deren Beseitigung verantwortlich fühlen. Voraussetzungen dafür sind u. a. Dezentralisierung der Entscheidung und Delegation von Verantwortung. Führungsaufgabe bleibt es, Verantwortungsbereiche abzugrenzen, Gesamtziele zu vermitteln und die Zielerreichung zu kontrollieren. Die zentralen Steuerungselemente Anreizsysteme und Unternehmenskultur ermöglichen eine Stärkung der Motivation. Durch stärkere Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz im Modell der partizipativen Unternehmensorganisation kommt der Handlung der einzelnen Mitarbeiter eine größere Bedeutung zu. Eine partizipative Unternehmenskultur fördert Selbstbewusstsein und Identifikation mit dem Unternehmen. Potenziale fördern heißt, unternehmerisches Denken nicht nur fordern, sondern fördern. Damit verbunden sind Qualifizierungsmaßnahmen genauso wie die stärkere Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, um die Potenziale auch zu nutzen. Damit wird Personalentwicklung zur gemeinsamen Verantwortung von Führungskraft und Mitarbeiter. Mit der entsprechenden Lernkultur ist zudem das Lernen voneinander im Sinne von Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch erwünscht. Vor dem Hintergrund, dass Mitarbeiter ihre private Information in den Entscheidungsprozess einbringen sollen, bietet dieser Führungsstil die Rahmenbedingungen, die ein solches Verhalten begünstigen.

¹¹⁵ Vgl. Bickenbach (1996), S. 26-55.



Um die Wirkung von Partizipation zu differenzieren, kann zwischen *vertikaler* und *horizontaler* Partizipation¹¹⁶ unterschieden werden. Vertikale Partizipation meint den Mitbeeinfluss auf die Managerentscheidungen. Das ist die übliche Perspektive von Partizipation in der Forschung. Horizontale Partizipation ist der Einfluss von Mitarbeitern auf die Entscheidungen ihrer Kollegen.

Die Beteiligung von Mitarbeitern am Entscheidungsprozess bedeutet Aufwand insbesondere für den Mitarbeiter, den sie mit geeigneter Motivation überwinden müssen. Als Erklärung für diesen Zusammenhang wird die *Selbstbestimmungstheorie* vorgestellt.

2.2.4 Mitarbeitermotivation

Wie zuvor dargestellt, sind die Informationen, über die Mitarbeiter verfügen, von entscheidender Bedeutung für das Unternehmen. Mitarbeiter neigen dazu, ihre Informationen zu schützen und nicht mit anderen zu teilen.¹¹⁷ Hintergrund dieses Verhaltens ist einerseits der Verlust eines Alleinstellungsmerkmals innerhalb des Teams und andererseits die Bequemlichkeit, die *free-ride* bietet.¹¹⁸ Um die Barrieren zu überwinden, die einem Wissenstransfer entgegenstehen, gilt es, eine geeignete Motivation zu identifizieren, um die Informationen verfügbar zu machen.

Motive werden im Rahmen der Sozialisation erworben, bilden ein relativ stabiles System und sind zeitlich überdauernde psychische Eigenschaften von Personen. Es gibt zwei Komponenten: eine aktivierende (Triebe, die durch Störung des biologischen Gleichgewichts das Verhalten aktivieren und lenken) und eine kognitive Komponente (bewusstes Anstreben von Zielen). *Motivation* (lat.: *movere* = bewegen) ist der Zustand einer Person, der sie veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative zu wählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Motivation sorgt dafür, dass diese Person ihr Verhalten in Richtung sowie Intensität beibehält.¹¹⁹ *Motivationstheorien* beschäftigen sich mit der Frage, warum und

¹¹⁶ Vgl. Drake/Mitchell (1977), S. 574.

¹¹⁷ Vgl. Mu/Tang/MacLachlan (2010), S. 32.

¹¹⁸ Vgl. Wasko/Faraj (2005), S. 38.

¹¹⁹ Vgl. Springer Gabler Verlag Wirtschaftslexikon (2016), Motivation.



unter welchen Bedingungen Menschen bestimmte Aktivitäten entfalten und Leistungen erbringen.¹²⁰

Intrinsische und extrinsische Motivation

Auf Ryan und Deci geht die Selbstbestimmungstheorie (*Self-Determination Theory*) zurück, die davon ausgeht, dass das Verhalten und das damit verbundene Wohlbefinden auf den Grad der Autonomie der zugrundeliegenden Motivation zurückzuführen ist. Die Motivation reicht von „demotiviert“ bis „intrinsisch motiviert“ und unterscheidet sich damit im Grad der Selbstbestimmung.¹²¹

Intrinsisch motiviert ist ein Akteur, wenn er etwas der Sache wegen tut; es gehört zu seiner Nutzenfunktion. Diese Verhaltensweisen sind selbstbestimmt. Das Handeln entspricht der eigenen Auffassung und beruht beispielsweise auf Neugier, Ehrgeiz und Interesse. Externe Anstöße sind nicht erforderlich. Für intrinsische Motivation sind die Aufgabe und die Präferenzen entscheidend. Mit Spaß an der Arbeit werden ceteris paribus geringere monetäre Entgelte gefordert. Ökonomisch wünschenswert ist damit, dass Mitarbeiter Aufgaben ausführen, die ihren Präferenzen entsprechen. Intrinsische Motivation ergibt sich auch aus der Einhaltung von Normen z. B. Fairness oder Gruppenzugehörigkeit.¹²² *Extrinsisch* motivierte Verhaltensweisen werden durch äußere Anreize hervorgerufen. Es wird etwas getan, um etwas Anderes zu erreichen.¹²³ Extrinsische Anreize sind beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit oder Entlohnung. Dazu gehört auch die Vermeidung negativer Folgen oder Strafen.¹²⁴

Eine bekannte extrinsische Anreizart ist die monetäre Bonuszahlung (*Pay for performance*¹²⁵). Daneben ist eine weitere extrinsische aber nicht-materielle Anreizvariante interessant, die lange Zeit in der Forschung ignoriert wurde: eine öffentliche Auszeichnung. Sie kann in Form von Titeln, Orden, Medaillen und Ehrungen erfolgen und befriedigt den Urtrieb der Individuen nach sozialer Anerkennung. Dabei ist sie keineswegs nur beim Militär oder in Monarchien

¹²⁰ Vgl. Springer Gabler Verlag Wirtschaftslexikon (2016), Motivationstheorien.

¹²¹ Vgl. Ryan/Deci (2000), S. 71 ff; Robbins/Judge (2013), S. 242-245.

¹²² Vgl. Ryan/Deci (2000), S. 71; Wolff/Lazear (2001), S. 13-14; Frey (2001), S. 22.

¹²³ Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 13; Ryan/Deci (2000), S. 71.

¹²⁴ Vgl. Ryan/Deci (2000), S. 72.

¹²⁵ Vgl. Frey/Jegen (2002), S. 30; Frey (2010), S. 4.



anzutreffen.¹²⁶ In ihrer Meta-Analyse stellen Frey und Neckermann¹²⁷ verschiedene Aspekte vor, um eine Auszeichnung als attraktive Alternative zur Mitarbeitermotivation zu etablieren: Auszeichnungen sind billig; begründen bindende soziale Beziehungen; Auszeichnung und Leistung werden nicht direkt verknüpft; Auszeichnungen haben eine Signalwirkung; Auszeichnungen unterstützen die intrinsische Motivation; Auszeichnungen erhöhen die Wohlfahrt; Auszeichnungen sind steuerfrei. Diese Erkenntnisse sind vor dem Hintergrund, dass Auszeichnungen deutlich kostengünstiger für Unternehmen sind, für Arbeitgeber interessant. Zusammengefasst stellen Auszeichnungen insbesondere bei schwer messbarer Leistung eine Ergänzung oder Alternative zu monetären Anreizen dar. Das gilt jedoch nur, wenn die Auszeichnung öffentlich verliehen wird und sie etwas Besonderes bleibt, nach dem es lohnt zu streben.¹²⁸

Verdrängungseffekte durch extrinsische Motivation

Externe Interventionen können intrinsische Motivation verdrängen. Dieser Verdrängungseffekt ist Teil der *Motivation Crowding Theory*, die versucht, systematische Zusammenhänge zwischen beiden Motivationstypen zu etablieren. Zwei Bedingungen müssen erfüllt sein, damit intrinsische Motivation durch extrinsische Einflüsse verdrängt wird: Es muss ein hohes Ausmaß an intrinsischer Arbeitsmotivation vorhanden sein, und die Intervention muss die Selbstbestimmung einschränken. Das Phänomen der Verringerung der Leistung durch finanzielle Anreize wird als „*Hidden Cost of Reward*“ bezeichnet.¹²⁹ Sowohl in Laborexperimenten als auch in Feldstudien ist dieser Effekt empirisch nachgewiesen. Besonders deutlich wird die Wirkung im Zusammenhang mit der Standortwahl für ein Atommüllendlager in der Schweiz. Am geplanten Standort wurden systematische Befragungen durchgeführt. Zunächst erklärten sich mehr als die Hälfte der Befragten mit der Errichtung des Lagers einverstanden. Bei einer zweiten Befragung inklusive einer Ausgleichszahlung als Kompensation für den Dienst an der Gemeinheit stimmten nur noch knapp 25 % der Anwohner zu. Offensichtlich hatte die als Belohnung gedachte Kompensationszahlung

¹²⁶ Vgl. Frey (2010), S. 2-5.

¹²⁷ Vgl. Frey/Neckermann (2006), S. 274-281.

¹²⁸ Vgl. Frey/Neckermann (2006), S. 274-281.

¹²⁹ Vgl. Frey/Jegen (2002), S. 31-32; Frey (2000), S. 31 ff.



genau die gegenteilige Wirkung und verdrängte die deutliche intrinsische Motivation.¹³⁰

Extrinsische und intrinsische Anreize lassen sich nicht einfach addieren. Unter Umständen sind sie negativ verknüpft. Äußere Einflüsse können die intrinsische Motivation negativ beeinflussen. Erklären lässt sich dieses Phänomen über den psychologischen Prozess der verminderten Selbstbestimmung und dem Gefühl der Fremdsteuerung.¹³¹ Das kann Einfluss auf die individuelle Nutzenfunktion nehmen.¹³² Der Verdrängungseffekt ist u. a. abhängig von der Gewissheit und dem Ansehen des extrinsischen Anreizes; je größer diese sind, desto größer ist die Verdrängung.¹³³ Einen vergleichbaren Effekt haben Auszeichnungen nicht.¹³⁴

Nachdem die in den beiden Studien betrachteten Konstrukte OCB und Mitarbeiterpartizipation detailliert vorgestellt wurden, werden sie nun von ähnlichen Forschungsgebieten und voneinander abgegrenzt.

2.3 Abgrenzung Organizational Citizenship Behavior und Mitarbeiterpartizipation

2.3.1 Abgrenzung zu Voice

Zunächst soll der *Beitrag von Informationen* sowie die *Eigeninitiative als Dimension von OCB* im Vergleich zum Konstrukt *voice* (in der Bedeutung: Sprechen) betrachtet werden. Entsprechend der Definition von Wilkinson, Dundon, Marchington und Ackers¹³⁵ hat *voice* positive Aspekte, die zu Verbesserungen im Unternehmen führen können; denkbar ist jedoch, dass diese Art von Meinungsäußerung eskaliert. Der entscheidende Unterschied zwischen dem Beitrag von Informationen oder der Eigeninitiative als Dimension von OCB einerseits und *voice* andererseits ist der Ausgangspunkt der Handlung. Die Forschung geht bei *voice* von unzufriedenen Mitarbeitern aus.¹³⁶ Menschen

¹³⁰ Vgl. Frey/Jegen (2002), S. 36.

¹³¹ Vgl. Deci (1972), S. 223; Frey (2001), S. 22-23; Frey/Neckermann (2006), S. 271.

¹³² Vgl. Frey (2010), S. 12.

¹³³ Vgl. Deci/Ryan (1987), S. 1026-1027.

¹³⁴ Vgl. Frey/Neckermann (2006), S. 278; Neckermann/Cueni/Frey (2009), S. 1, 20; Neckermann/Frey (2008), S. 18-20.

¹³⁵ Vgl. Wilkinson/Dundon/Marchington/Ackers (2011), S. 299, 301-306.

¹³⁶ Vgl. Rusbult/Farrell/Rogers/Mainous (1988), S. 599; Withey/Cooper (1989), S. 521; Robbins/Judge (2013), S. 116.



haben verschiedene Optionen, auf dieses Gefühl zu reagieren. Sie können sich entscheiden, ob sie aktiv oder passiv und konstruktiv oder destruktiv reagieren. Bei den passiven Möglichkeiten können Arbeitnehmer: abwarten und auf Besserung hoffen (*loyalty*) oder nachlässig werden (*neglect*). Zu den aktiven Möglichkeiten gehören: sich der Situation entziehen (*exit*) oder Meinung äußern (*voice*).¹³⁷ Bei den zu untersuchenden Verhaltensweisen (OCB in Studie I und Beitrag von Informationen in Studie II) bleibt der Aspekt einer möglichen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter unberücksichtigt. Dafür wird insbesondere im Experiment in Studie II ein neutrales Umfeld geschaffen, in dem die Teilnehmer entscheiden, ob sie ihre Information beitragen, die für sie selbst lediglich sachlicher Natur ist.

Kim, Van Dyne, Kamdar und Johnson¹³⁸ untersuchen *voice* als eine Dimension von OCB. Sie unterscheiden dafür zwischen kooperativem (*Hilfsbereitschaft*) und herausforderndem (*voice*) OCB. Bei *voice* handelt es sich um veränderungsorientiertes und herausforderndes OCB mit dem Ziel der Verbesserung der Unternehmenspolitik, das die Unzufriedenheit oder gar Ablehnung anderer einkalkuliert. Entscheidet sich die Mitarbeiter für *voice*, riskiert er Repressalien, weil Meinung Kritik bedeutet und für den Empfänger unangenehm ist. Das ist bei den zu untersuchenden Verhaltensweisen grundsätzlich nicht der Fall. Bei Partizipation werden Mitarbeiter vom Manager bewusst in den Entscheidungsprozess einbezogen¹³⁹, weil diese um den vorteilhaften Beitrag der Mitarbeiter wissen.¹⁴⁰ Der Auslöser für den Beitrag der Mitarbeiter ist demnach nicht dessen Unzufriedenheit, sondern die Nachfrage des Managers. Denkbar ist auch, dass Mitarbeiter ihre privaten Informationen als nützlich erkennen und sie deshalb beitragen. Weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen den Konstrukten ist, dass sich bei *voice* die Aktion auf das Aussprechen bezieht. Bei OCB ist das Verhalten weitreichender und schließt beispielsweise Aktivitäten, wie die bewusste Hilfestellung gegenüber Kollegen, ein.

Für das weitere Verständnis ist es von Bedeutung, die Konstrukte der beiden Studien, die in Kapitel 3 und 4 ausführlich beschrieben werden, im Zusammenhang zu sehen und den Unterschied zu erkennen.

¹³⁷ Vgl. Rusbult/Farrell/Rogers/Mainous (1988), S. 601; Robbins/Judge (2013), S. 116-117.

¹³⁸ Vgl. Kim/Van Dyne/Kamdar/Johnson (2013), S. 233, 237-238.

¹³⁹ Vgl. Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.

¹⁴⁰ Vgl. Mitchell (1973), S. 676.



2.3.2 Zusammenhang und Unterscheidung von partizipativem Verhalten und OCB

In der ersten Studie wird OCB in fünf Dimensionen betrachtet. Eine Dimension von OCB ist *Eigeninitiative*. Das entsprechende Verhalten ist charakterisiert durch das aktive Einbringen von Ideen und Vorschlägen zur Problemlösung (vgl. Abschnitt 2.1.1). Gegenstand der zweiten Studie ist die Partizipation von Mitarbeitern am Entscheidungsprozess. Insbesondere wird die *konsultative Partizipation* betrachtet und damit der Beitrag privater Mitarbeiterinformationen zum Vorteil des Unternehmens. Dieser ergibt sich daraus, dass so Informationen für den Entscheidungsprozess zur Verfügung stehen, die ohne den aktiven Beitrag der Mitarbeiter unbekannt wären (vgl. hierzu Abschnitt 2.2.3). Der Beitrag von Informationen entspricht grundsätzlich der Definition von *Wissensaustausch* nach Ipe¹⁴¹.

Vor dem Hintergrund von Organs¹⁴² Definition zum OCB ist dieses Verhalten freiwillig, wird nicht von Anreizsystemen erfasst und dient dem Wohl des Unternehmens. Das trifft grundsätzlich auch auf Wissensaustausch zu; mit Ausnahme der Anreizbedingung.¹⁴³ Dass Wissensaustausch und die Dimensionen von OCB voneinander verschieden sind, stützen verschiedene Forschungen. Einige gehen davon aus, dass OCB Einfluss auf den Wissensaustausch nimmt.¹⁴⁴ Hingegen betrachten Bock und Kim den Austausch von Wissen als Resultat von OCB.¹⁴⁵ Ein weiteres Indiz, dass es sich um verschiedene Konstrukte handelt, liefert die Studie von Gong, Chang und Cheung¹⁴⁶, mit der sie den positiven Zusammenhang zwischen *high performance work system* (HPWS) und kollektivem OCB belegen. Dabei wird HPWS u. a. über die Partizipation an der Entscheidungsfindung gemessen. Cappelli und Rogovsky zeigen mit ihrer Befragung, dass Mitarbeiterinvolvement mediiert durch die Tätigkeitsmerkmale eine positive Wirkung auf OCB hat.¹⁴⁷ Im Gegensatz dazu steht die Auffassung von Yu und Chu¹⁴⁸, dass es sich bei

¹⁴¹ Vgl. Ipe (2003), S. 345-349.

¹⁴² Vgl. Organ (1988), S. 4.

¹⁴³ Vgl. Ipe (2003), S. 345-349.

¹⁴⁴ Vgl. Islam/Anwar/Khan/Rasli et al. (2012), S. 797; Sadegh (2015), S. 96, 100.

¹⁴⁵ Vgl. Bock/Kim (2002), S. 16.

¹⁴⁶ Vgl. Gong/Chang/Cheung (2010), S. 120, 128-129.

¹⁴⁷ Vgl. Cappelli/Rogovsky (1998), S. 645-646.

¹⁴⁸ Vgl. Yu/Chu (2007), S. 322.



Wissensaustausch um eine Form von OCB handelt. Sie übernehmen dafür die fünf Dimensionen von Organ als Definition von OCB (vgl. Abschnitt 2.1.1) und argumentieren, dass Wissensaustausch diesen fünf Dimensionen entspricht, weil durch den Informationsbeitrag Mitarbeiter gewissenhaft handeln, Eigeninitiative zeigen, unkompliziert sind, Rücksicht nehmen und für ihr Verhalten keine Gegenleistung erwarten.

Neben diesen Aspekten ergibt sich eine Abgrenzung aus der Anwendung der verschiedenen Methoden in den beiden empirischen Studien dieser Dissertationsschrift. Die Befragung betrachtet analog der Definition von Organ die Wahrnehmung der Mitarbeiter zum OCB in allen Dimensionen sowie dessen Einflussfaktoren (Aufgabenmerkmale und Persönlichkeit) und ihre Arbeitsleistung. Das ergibt ein umfangreiches Bild zur Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich ihres Arbeitsverhaltens. Im Laborexperiment hingegen wird konkretes Entscheidungsverhalten beobachtet; dabei sind die Motivation der Mitarbeiter und Feedback die unabhängigen Variablen für dieses Verhalten.

Nachdem die Begrifflichkeiten für die Studien geklärt sind und die zugrundeliegenden Konstrukte zu anderen Forschungsgebieten sowie voneinander abgrenzt wurden, folgen die Kapitel, die jeweils den theoretischen Hintergrund beleuchten und die Hypothesen entwickeln. Außerdem beschreiben sie die Methode zur Datenerhebung, stellen die Ergebnisse dar und diskutieren diese als Implikationen für die Theorie und Praxis. Abschließend werden Limitationen aufgezeigt.





3 Studie I – Organizational Citizenship Behavior: Eine Mitarbeiterbefragung

In diesem Kapitel werden die aktuellen Forschungserkenntnisse zum OCB zusammengefasst. Dabei wird insbesondere auf die Ergebnisse empirischer Studien und Meta-Analysen sowie deren Limitationen eingegangen. Hypothesen für die eigene Studie werden abgeleitet. Als Methode zur Datenerhebung werden die Befragung vorgestellt und die Operationalisierung der Variablen erläutert. Das Vorgehen und die angewandten Verfahren zur Datenanalyse werden dargestellt und die Hypothesen überprüft. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert, Implikationen für Theorie und Praxis abgeleitet und die Limitationen dieser Untersuchung aufgezeigt.

3.1 Theoretischer Rahmen und Hypothesen

3.1.1 Ziele von Studie I

Manager wünschen sich Mitarbeiter, die ein Verhalten zeigen, welches über das normale Erfüllen der Arbeitsaufgaben hinausgeht; beispielsweise Kollegen mit Arbeitsrückständen zu unterstützen oder mit innovativen und proaktiven Ideen zur Problemlösung beizutragen.¹⁴⁹ Dabei handelt es sich um OCB, das nach Organ¹⁵⁰ freiwillig ist, weil seine Ausführung oder Unterlassung im Ermessen des Mitarbeiters liegt. Es wird nicht von Anreiz- oder Zielsystemen erfasst, damit ist eine Belohnung unsicher. Die Verhaltenweisen müssen kumuliert über alle Mitarbeiter und die Zeit der Organisation zu Gute kommen.¹⁵¹ OCB ist als multidimensionales Konstrukt – Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Rücksichtnahme, Unkompliziertheit und Eigeninitiative – vielfach empirisch erforscht.¹⁵² Zahlreiche Studien¹⁵³ belegen den signifikanten Einfluss, den OCB auf die Unternehmensergebnisse nimmt. Neben den Konsequenzen von OCB

¹⁴⁹ Vgl. Mayfield (2013), S. 38.

¹⁵⁰ Vgl. Organ (1988), S. 1-5.

¹⁵¹ Vgl. Smith/Organ/Near (1983), S. 653-654; Organ (1988), S. 4, Organ (1997), S. 87; Staufenbiel (2000), S. 169.

¹⁵² Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 115 ff; Podsakoff/Ahearne/MacKenzie (1997), S. 265 ff; Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 516 ff; LePine/Erez/Johnson (2002), S. 58; Chahal/Mehta (2011), S. 26-27; Staufenbiel/Hartz (2000), S. 73 ff; Todd/Kent (2006), S. 265.

¹⁵³ Vgl. Podsakoff/Ahearne/MacKenzie (1997), S. 267; Podsakoff/MacKenzie (1997), S. 135 ff; Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 534 ff.



wurden auch dessen Einflussfaktoren empirisch untersucht.¹⁵⁴ Insbesondere der Effekt, den die Persönlichkeit auf das freiwillige Arbeitsverhalten der Mitarbeiter – also OCB – hat, wurde intensiv betrachtet.¹⁵⁵

Die TAT¹⁵⁶ geht davon aus, dass der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale auf das Arbeitsverhalten abhängig ist von Signalen bestimmter Situationen. Tett und Burnett¹⁵⁷ beschreiben, dass diese Situationen ihren Ursprung in der Arbeitsaufgabe, dem Unternehmen oder dem sozialen Umfeld haben. Entsprechend dieses Modells wird Arbeitsverhalten – wie OCB – von den Persönlichkeitsmerkmalen beeinflusst, die ihrerseits von Signalen aus dem Arbeitsumfeld abhängen. Dieses Verhalten hat Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Bisherige Studien¹⁵⁸, die den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf OCB untersuchen, benutzen meistens das Fünf-Faktoren-Modell zur Messung der Persönlichkeitsmerkmale. Sie zeigen überwiegend positive Effekte verschiedener Persönlichkeitsmerkmale auf OCB. Ausnahme ist das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus, das negativen Einfluss auf die OCB-Dimensionen nimmt.

Es liegen zahlreiche Untersuchungen zum Einfluss von Tätigkeits- und Persönlichkeitsmerkmalen auf OCB vor. Tätigkeitsmerkmale charakterisieren eine Aufgabe beispielsweise bezüglich ihrer Sinnhaftigkeit und Bedeutung. Persönlichkeit ist die Kombination verschiedener Merkmale, die eine Person einzigartig macht. Bisherige Studien¹⁵⁹ weisen den Einfluss ausgewählter Tätigkeits- und Persönlichkeitsmerkmalen nach. Die vorliegende Studie betrachtet erstmalig die Tätigkeitsmerkmale nach Hackman und Oldham¹⁶⁰ und gleichzeitig die Persönlichkeitsmerkmale des HEXACO-Modells¹⁶¹ hinsichtlich ihres Einflusses auf OCB sowie deren Konsequenzen auf den Unternehmenserfolg. Ziel ist es, zunächst den Einfluss zu bewerten und hinsichtlich seiner praktischen Relevanz zu gewichten. Gleichzeitig soll die Fragestellung beant

¹⁵⁴ Vgl. Smith/Organ/Near (1983), S. 660; Todd/Kent (2006), S. 261.

¹⁵⁵ Vgl. Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1140-1143.

¹⁵⁶ Vgl. Tett/Guterman (2000), S. 398 ff; Tett/Burnett (2003), S. 503-505.

¹⁵⁷ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503-505.

¹⁵⁸ Vgl. Smith/Organ/Near (1983), S. 659; Organ/Lingl (1995), S. 347; Singh/Singh (2009), S. 293; Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1146-1149.

¹⁵⁹ Vgl. Todd/Kent (2006), S. 261; Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1146-1149.

¹⁶⁰ Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 256 ff.

¹⁶¹ Vgl. Ashton/Lee/Perugini/Szarota et al. (2004), S. 357 ff; Ashton/Lee (2007), S. 154 ff.



wortet werden, ob Unternehmen über die Aufgabengestaltung günstige Bedingungen für OCB gestalten und damit direkten Einfluss auf das Verhalten nehmen, oder ob sie bestimmte Mitarbeiter wegen ihrer Persönlichkeitsmerkmale auswählen sollten, um dieses Verhalten zu bewirken.

Beiträge dieser Forschung

Erstens dient die TAT als Grundlage zur Untersuchung des mediierten Einflusses von OCB auf die Beziehung zwischen Persönlichkeit und Arbeitsleistung als Verbindung der bisherigen Forschungszweige, welche die Einflussfaktoren und Konsequenzen von OCB getrennt betrachten. Der direkte Einfluss von Persönlichkeit auf die Arbeitsleistung ist bislang nicht ausreichend erforscht, damit fehlt das Verständnis, wie verschiedene Persönlichkeitsmerkmale über ein höheres Maß an OCB zu mehr Arbeitsleistung führen. In dieser Weise liefert die vorliegende Studie einen Vergleich zu mediierten Einflüssen, durch welche die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale die Arbeitsleistung beeinflussen. Gleichzeitig wird begonnen, TAT als alternatives theoretisches Erklärungsmodell für die Beziehung zwischen Persönlichkeit und Leistung zu nutzen¹⁶² und mögliche Moderatoren und Mediatoren dieser Beziehung zu untersuchen¹⁶³. Gleichzeitig reagiert die vorliegende Studie auf die Aufforderung zur Erforschung der Rolle von OCB als Mediator.¹⁶⁴

Ein zweiter Beitrag dieser Studie ist die Erweiterung der bisherigen Literatur zum moderierenden Einfluss situativer Signale auf die Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und OCB. Da die vorliegende Studie die Ebene des Individuums fokussiert, werden die Signale der Arbeitsaufgabe einbezogen. Signale, die sich auf der Ebene des Unternehmens und aus dem sozialen Umfeld ergeben, bleiben hier unbeachtet. Während bisherige Studien¹⁶⁵ die Bedeutung der Aufgabenmerkmale und deren Einfluss auf OCB erkennen, gibt es bislang wenig Forschung zu weiteren direkten und moderierenden Effekten der Aufgabenmerkmale. Den Forderungen nach weiterer Forschung folgend, wird

¹⁶² Vgl. Penney/David/Witt (2011), S. 307.

¹⁶³ Vgl. Rothstein/Goffin (2006), S. 174.

¹⁶⁴ Vgl. Kataria/Garg/Rastogi (2013), S. 110.

¹⁶⁵ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 528, 532.



die Beziehung zwischen Aufgabenmerkmalen und OCB¹⁶⁶ sowie zwischen OCB und Leistung¹⁶⁷ bei gleichzeitiger Betrachtung verschiedener Einflussfaktoren auf OCB, wie von Podsakoff, MacKenzie, Paine und Bachrach¹⁶⁸ empfohlen, untersucht.

Bislang ist bekannt, wie spezifische Persönlichkeitsmerkmale OCB beeinflussen. Der dritte Beitrag dieser Studie ist eine Forschung, die über das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit hinausgeht und Persönlichkeit mit dem HEXACO-Modell¹⁶⁹ untersucht. Vorliegende Studien nutzten das Fünf-Faktoren-Modell, um OCB und Leistung zu erklären. Mit ihrer Meta-Analyse über Persönlichkeit und OCB kommen Chiaburu, Oh, Berry, Li und Gardner¹⁷⁰ zu dem Schluss, dass zukünftige Forschung mehr Aufmerksamkeit auf die sechs Persönlichkeitsmerkmale des HEXACO-Modells legen sollte, da insbesondere das sechste Merkmal (Ehrlichkeit-Bescheidenheit) in Beziehung zu OCB stehen könnte. Diese Schlussfolgerung unterstützen Johnson, Rowatt und Petrini¹⁷¹ mit ihrer Forderung zur Erforschung der Vorhersagekraft von Ehrlichkeit-Bescheidenheit.

Forschungsfragen Studie I – OCB

Die bisherige Forschung trägt zum allgemeinen Verständnis des Einflusses der Persönlichkeit auf OCB, der Wirkung von OCB auf verschiedene Unternehmensergebnisse sowie des direkten Effekts der Persönlichkeit auf arbeitsbezogene Ergebnisse bei. Jedoch werden diese Forschungsaspekte bislang getrennt betrachtet, statt sie miteinander zu verknüpfen. Basierend auf der TAT ist das Hauptanliegen der vorliegenden Studie, zur Theorieentwicklung beizutragen und ein moderiertes Mediationsmodell empirisch zu testen. Dabei wird OCB hinsichtlich seiner Wirkung als Mediator in der Beziehung zwischen Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung bewertet. Gleichzeitig werden die Aufgabenmerkmale als Moderator sowohl der Per-

¹⁶⁶ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 551; Mayfield (2013), S. 50, 54; Todd/Kent (2006), S. 265.

¹⁶⁷ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 551; Podsakoff/Whiting/Podsakoff/Blume (2009), S. 134.

¹⁶⁸ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 552.

¹⁶⁹ Vgl. Ashton/Lee/Perugini/Szarota et al. (2004), S. 357 ff; Ashton/Lee (2007), S. 154 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1152.

¹⁷¹ Vgl. Johnson/Rowatt/Petrini (2011), S. 861.



sönlichkeit-OCB-Beziehungen als auch der OCB-Arbeitsleistung-Beziehungen betrachtet. Auf der Grundlage einer Stichprobe, die aus einer Online-Mitarbeiterbefragung eines Versicherungsunternehmens stammt, wird das Modell unter Verwendung einer moderierten Pfadanalyse getestet. Diese Studie soll drei Hauptbeiträge zur bisherigen Forschung leisten und dabei folgende Forschungsfragen beantworten:

- I.1 Dient TAT als theoretische Grundlage für den mediierenden Einfluss von OCB auf die Beziehungen zwischen Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung? Welche Unterschiede bestehen zwischen den Einflussfaktoren?
- I.2 Welchen moderierenden Einfluss haben die Aufgabenmerkmale auf die Beziehungen Persönlichkeit-OCB sowie OCB-Arbeitsleistung?
- I.3 Welche zusätzlichen Informationen liefert das HEXACO-Modell zur Messung der Persönlichkeit und deren Einfluss auf OCB?

Die Ergebnisse sind von Bedeutung für die Unternehmenspraxis. Sie liefern dem Personalmanagement ein besseres Verständnis zur Wirkung von OCB auf die Arbeitsleistung. Gleichzeitig führen sie zu wertvollen Erkenntnissen, wie Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale das Verhalten der Mitarbeiter – sprich OCB – beeinflussen. Auf dieser Grundlage können Unternehmen die Arbeitsaufgaben ihrer Mitarbeiter gestalten sowie ihre Personalauswahl und -entwicklung entsprechend ausrichten.

3.1.2 Persönlichkeitsmerkmale, OCB und Arbeitsleistung

Die Forschung zum Einfluss der Persönlichkeit auf das Arbeitsverhalten ist umfangreich. Zahlreiche Studien¹⁷² untersuchen die Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und OCB. Persönlichkeit ist die Kombination verschiedener Eigenschaften und erklärt damit individuelles Verhalten.¹⁷³ Bisher wurde zur Erfassung der Persönlichkeit als Einflussfaktor auf OCB überwiegend das Fünf-Faktoren-Modell genutzt.¹⁷⁴ Dessen Faktoren sind Emotionalität, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit. Beispiels-

¹⁷² Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 527; Ilies/Fulmer/Spitzmuller/Johnson (2009), S. 949 ff.

¹⁷³ Vgl. Robbins/Judge (2013), S. 167.

¹⁷⁴ Vgl. Borman/Penner/Allen/Motowidlo (2001), S. 54 ff; Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1141 f, 1146.



weise Podsakoff, MacKenzie, Paine und Bachrach¹⁷⁵ zeigen mit ihrer Meta-Analyse eine signifikante Beziehung zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit sowie positiver und negativer Affektivität mit OCB.

Andere Forscher befassen sich mit dem direkten Einfluss der Persönlichkeit auf Arbeitsleistung. Beispielsweise zeigen Barrick und Mount¹⁷⁶ sowie Barrick, Mount und Judge¹⁷⁷, dass Gewissenhaftigkeit ein guter Prädiktor für Arbeitsleistung ist. Tett, Jackson und Rothstein¹⁷⁸ stellen mit ihrer Meta-Analyse empirische Belege zusammen, dass alle Persönlichkeitsmerkmale des Fünf-Faktoren-Modells positiven Einfluss auf Arbeitsleistung nehmen, mit Ausnahme von Neurotizismus, der negativ wirkt. Barrick und Mount¹⁷⁹ belegen, dass Gewissenhaftigkeit und Extraversion starke Prädiktoren für Leistung sind. Von den fünf Merkmalen hat Gewissenhaftigkeit den stärksten Effekt. Rothman und Coetzer¹⁸⁰ zeigen mit ihrer Studie, dass emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit positiven Einfluss nehmen und 15 % der Varianz von Arbeitsleistung und Kreativität erklären. Borman, Penner, Allen und Motowidlo¹⁸¹ zeigen, dass die Persönlichkeitsmerkmale Prädiktoren für OCB und Leistung sind und dabei Gewissenhaftigkeit die stärkste Beziehung mit den OCB-Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Hilfsbereitschaft aufweist. Zu einer ähnlichen Erkenntnis kommen Organ und Lingl¹⁸², deren Studie Gewissenhaftigkeit als stärksten Prädiktor für OCB identifiziert. Kamdar und Van Dyne¹⁸³ liefern empirische Beweise, dass Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit OCB und Leistung erklären. Obwohl die Literatur sowohl die Beziehung zwischen Persönlichkeit und OCB als auch zwischen OCB und Arbeitsleistung belegt, wurde bislang jeweils nur ein Teilaspekt betrachtet. Die Verbindung von Persönlichkeit über OCB bis zur Arbeitsleistung wurde noch nicht in einen Zusammenhang gebracht. Mit dieser Studie wird der mediiierende Einfluss von OCB auf die Beziehung zwischen Persönlichkeit und

¹⁷⁵ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 527.

¹⁷⁶ Vgl. Barrick/Mount (1991), S. 1, 13-14.

¹⁷⁷ Vgl. Barrick/Mount/Judge (2001), S. 9, 17.

¹⁷⁸ Vgl. Tett/Jackson/Rothstein (1991), S. 726.

¹⁷⁹ Vgl. Barrick/Mount (1993), S. 111, 115.

¹⁸⁰ Vgl. Rothman/Coetzer (2003), S. 71.

¹⁸¹ Vgl. Borman/Penner/Allen/Motowidlo (2001), S. 65.

¹⁸² Vgl. Organ/Lingl (1995), S. 347.

¹⁸³ Vgl. Kamdar/Van Dyne (2007), S. 1292-1293.

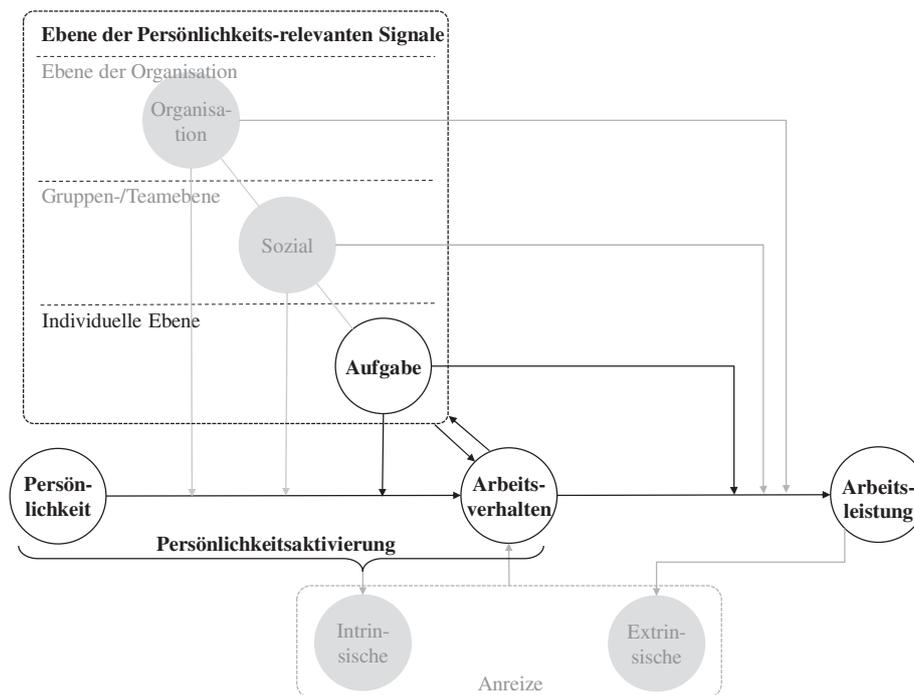


Arbeitsleistung untersucht. Die Idee, dass OCB hier als Mediator fungiert, basiert auf der TAT von Tett und Guterman¹⁸⁴ sowie Tett und Burnett¹⁸⁵.

3.1.3 Trait Activation Theory und die Beziehung zu OCB

Die TAT¹⁸⁶ geht von der Annahme aus, dass die Beziehung zwischen Persönlichkeit und Arbeitsverhalten abhängig ist von bestimmten Situationen und zu Arbeitsleistung führt. Das Modell unterstellt, dass die spezifische Situation ein bestimmtes Persönlichkeitsmerkmal anspricht und damit spezifisches Verhalten hervorruft. Diese Situationen ergeben sich auf verschiedenen Ebenen: die Organisation, das soziale Umfeld und die Arbeitsaufgabe. Die Signale aus diesen Situationen aktivieren spezifische Persönlichkeitsmerkmale. Abbildung 3-1 zeigt das Persönlichkeitsmerkmal-basierte Modell zur Erklärung von Arbeitsleistung von Tett und Burnett¹⁸⁷.

Abbildung 3-1. Persönlichkeitsmerkmal-basiertes Modell zur Erklärung von Arbeitsleistung



Quelle: In Anlehnung an Tett und Burnett (2003, S. 503)

Anmerkung: Schattiert dargestellte Variablen werden in der vorliegenden Studie nicht betrachtet.

¹⁸⁴ Vgl. Tett/Guterman (2000), S. 500-513.

¹⁸⁵ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 397-419.

¹⁸⁶ Vgl. Tett/Guterman (2000), S. 500-513; Tett/Burnett (2003), S. 397-419.

¹⁸⁷ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503.



Persönlichkeitsmerkmale sind definiert als “(...) *intraindividually consistent and interindividually distinct propensities to behave in some identifiable way (i.e., as expressing a given trait)*”¹⁸⁸. Das bedeutet, dass Individuen ein bestimmtes Persönlichkeitsmerkmal in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation zeigen. Tett und Guterman¹⁸⁹ betonen den Unterschied zwischen Relevanz und Stärke der Situation, wobei beides notwendig ist. Die Relevanz der Situation ist die Information, auf die Menschen mit einem bestimmten Persönlichkeitsmerkmal reagieren. Die Stärke der Situation drückt den Zwang aus, sich entsprechend der Persönlichkeitsausprägung individuell zu verhalten. Vergleichbar ist das mit einem Radio, bei dem Senderwahl (Relevanz) und Lautstärke (Stärke) zum Radiohören erforderlich sind.

Ein zentraler Punkt der TAT ist, dass sich Persönlichkeit als Reaktion auf bestimmte Situationen zeigt. Diese Interaktion zwischen Persönlichkeit und Situation führt zu Arbeitsverhalten – wie OCB – und das wiederum zu Arbeitsleistung. Wie bereits dargestellt, entstammen die Signale, die Persönlichkeit aktivieren, der Aufgabe, dem sozialen Umfeld oder der Organisation. Die Signale nehmen auch direkten Einfluss auf das Arbeitsverhalten des Individuums und seine Arbeitsleistung. Auch extrinsische und intrinsische Anreize beeinflussen das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiter. Die Aktivierung der Persönlichkeit und die Arbeitsleistung führen wiederum zu Anreizen.¹⁹⁰ Da weder informelle noch formelle Anreizsysteme OCB erfassen¹⁹¹, bleiben Anreize bei der vorliegenden Studie unbeachtet. Die Signale, die zur Aktivierung der Persönlichkeit führen, sind von großer Bedeutung. Die folgende Analyse bezieht sich auf die Ebene des Individuums und betrachtet daher die individuelle Signalebene und damit dessen Arbeitsaufgabe.

Hackman und Oldham¹⁹² vertreten den Standpunkt, dass Tätigkeitsmerkmale eine Aufgabe hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit und Bedeutung beschreiben und zu drei kritischen psychologischen Erlebniszuständen führen: Mitarbeiter erkennen (Wissen über ihre Ergebnisse), dass sie persönlich (wahrgenommene Verantwortung) gute Leistung bei der Erledigung ihrer Aufgabe zeigen

¹⁸⁸ Tett/Guterman (2000), S. 398.

¹⁸⁹ Vgl. Tett/Guterman (2000), S. 399.

¹⁹⁰ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503-505.

¹⁹¹ Vgl. Organ (1988), S. 5.

¹⁹² Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 255 ff.



(wahrgenommene Bedeutung). Damit kann unterstellt werden, dass Individuen gute Leistungen erbringen oder sich mehr anstrengen, um diese zu erreichen. Drei Merkmale ergeben die erlebte Bedeutsamkeit der Aufgabe: *Anforderungsvielfalt*, *Aufgabengeschlossenheit* und *Aufgabenbedeutung*. Anforderungsvielfalt beschreibt, in welchem Maß die Aufgabe verschiedene Tätigkeiten und Fähigkeiten oder Fertigkeiten erfordert. Aufgabengeschlossenheit bedeutet, dass Mitarbeiter nicht nur einen kleinen Teil bearbeiten, vielmehr fühlen sie sich für das gesamte Produkt oder einen größeren Aufgabenteil verantwortlich. Aufgabenbedeutung beschreibt den Einfluss, den die Aufgabe auf das Leben oder die Arbeit Anderer hat und drückt damit die Wichtigkeit aus, die der Mitarbeiter seiner Aufgabe beimisst, z. B. in Bezug auf deren Bedeutung für das Unternehmensergebnis.

Auf der Grundlage der TAT¹⁹³ ergeben sich aus der Aufgabe situative Signale, die einerseits direkten Einfluss auf das Arbeitsverhalten nehmen aber auch als Moderator auf die Beziehung zwischen Persönlichkeit und OCB wirken. Es gibt empirische Belege, dass Aufgabengeschlossenheit und -bedeutung Einfluss auf die Unternehmensleistung nehmen.¹⁹⁴ Ergänzend zu dieser Beziehung untersuchen Studien¹⁹⁵ die Einflussfaktoren von OCB und zeigen, dass verschiedene Tätigkeitsmerkmale Einfluss auf verschiedene OCB-Dimensionen haben. Bislang bleiben diese Forschungen jedoch getrennt. Basierend auf der TAT ist davon auszugehen, dass OCB die Beziehungen zwischen Aufgabenmerkmalen sowie zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Arbeitsleistung mediiert. Die vorliegende Studie verknüpft die bisherigen Forschungserkenntnisse in einem Modell und untersucht die Effekte, die Aufgabenmerkmale und Persönlichkeit über OCB auf Arbeitsleistung haben. Damit liefert sie eine vergleichende Analyse hinsichtlich der Einflussfaktoren auf OCB. Zudem moderieren die Aufgabenmerkmale die Beziehungen zwischen Persönlichkeit und OCB sowie zwischen OCB und Arbeitsleistung. Ergänzend wird von einer direkten Beziehung zwischen Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung ausgegangen. Diese Zusammenhänge veranschaulicht Abbildung 3-2.

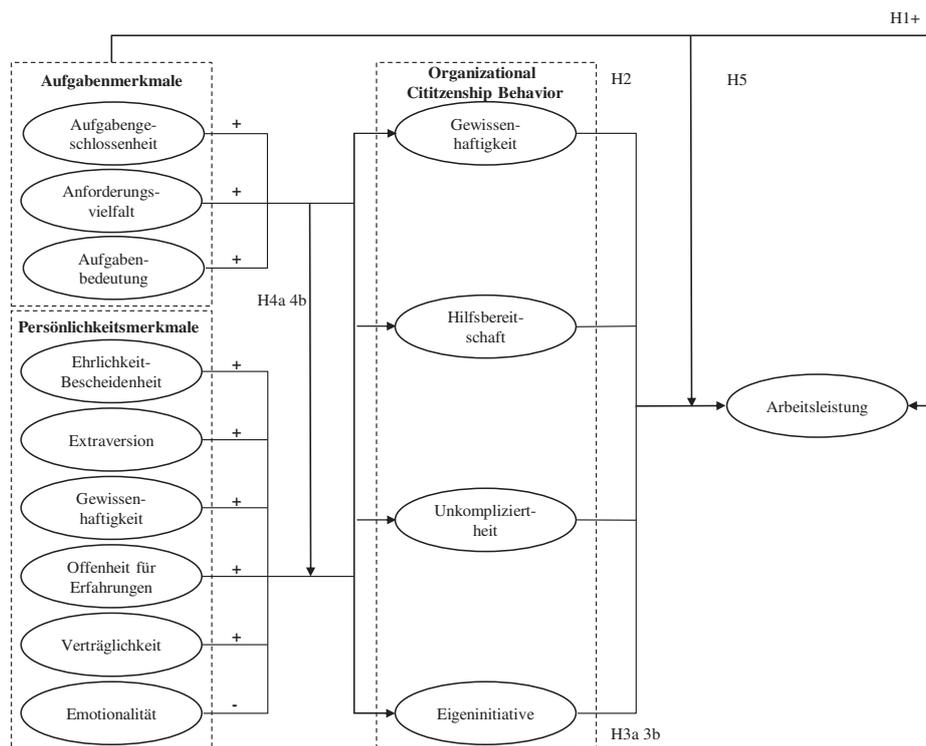
¹⁹³ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503-505.

¹⁹⁴ Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 263; Todd/Kent (2006), S. 261.

¹⁹⁵ Vgl. Farh/Podsakoff/Organ (1990), S. 714; Mayfield (2013), S. 50, 54.



Abbildung 3-2. Konzeptionelles Modell



Im folgenden Abschnitt werden die aufgestellten Hypothesen im Detail diskutiert.

3.1.4 Entwicklung der Hypothesen

Aufgabenmerkmale und Arbeitsleistung

Hackman und Oldham¹⁹⁶ untersuchen die Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale und ihre Wirkung auf die Person und ihre Arbeitsergebnisse. Sie beschreiben in ihrem *Job Characteristics Model (JCM)*, dass die Merkmale Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit und Aufgabenbedeutung zusammen den kritischen psychologischen Erlebniszustand (wahrgenommene Bedeutsamkeit der Aufgabe) ergeben. Wird die Arbeit als bedeutsam empfunden, führt das zu einer positiven persönlichen Entwicklung und entsprechenden Arbeitsergebnissen (z. B. Leistung). Basierend auf dieser Theorie zeigen sie, dass die wahrgenommene Bedeutung der Aufgabe ein geeigneter Faktor ist, um die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit, intrinsische Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung zu

¹⁹⁶ Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 263.



erklären. Auf der Ebene der einzelnen Tätigkeits-merkmale, haben lediglich Aufgabengeschlossenheit und Bedeutsamkeit der Aufgabe einen signifikanten positiven Einfluss, nicht jedoch Anforderungsvielfalt. Damit nehmen die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Aufgabenerledigung erforderlich sind, keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung. Brass¹⁹⁷ belegt empirisch die Rolle der Tätigkeitsmerkmale als Mediatorvariable in der Beziehung zwischen Organisationsstruktur und Einstellung/Verhalten der Mitarbeiter. Außerdem zeigen die Ergebnisse signifikante Korrelationen zwischen allen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitsleistung und deren hohen Erklärungswert.¹⁹⁸ Dem folgend wird als Hypothese formuliert:

Hypothese I.1: Die drei Aufgabenmerkmale Aufgabengeschlossenheit, Anforderungsvielfalt und Aufgabenbedeutung wirken positiv auf Arbeitsleistung.

OCB als Mediator der Beziehung zwischen Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung

Arbeitsaufgaben senden Signale, die das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter¹⁹⁹ und damit ihr OCB beeinflussen. Basierend auf dem JCM²⁰⁰ kann unterstellt werden, dass Mitarbeiter, die eine hohe Aufgabengeschlossenheit wahrnehmen und ihre Aufgabe als bedeutend empfinden, sich mehr engagieren und OCB zeigen. Farh, Podsakoff und Organ beschreiben, dass Tätigkeitsmerkmale positiv auf die intrinsische Motivation wirken und damit nachweislich die OCB-Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Hilfsbereitschaft fördern. Sie belegen empirisch den positiven Einfluss von Anforderungsvielfalt und Aufgabenbedeutung auf Gewissenhaftigkeit sowie von Anforderungsvielfalt auf Hilfsbereitschaft und erklären damit einen größeren Teil der Varianz als durch Arbeitszufriedenheit oder Gerechtigkeit.²⁰¹ Chen und Chiu²⁰² zeigen den signifikanten positiven Einfluss aller Tätigkeitsmerkmale auf OCB. Mayfield²⁰³ findet empirische

¹⁹⁷ Vgl. Brass (1981), S. 331.

¹⁹⁸ Vgl. Brass (1981), S. 340, 342.

¹⁹⁹ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503-504.

²⁰⁰ Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 256.

²⁰¹ Vgl. Farh/Podsakoff/Organ (1990), S.709, 715.

²⁰² Vgl. Chen/Chiu (2009), S. 484.

²⁰³ Vgl. Mayfield (2013), S. 50, 54.



Belege für die Beziehungen zwischen Aufgabengeschlossenheit sowie Anforderungsvielfalt und den meisten OCB-Dimensionen. Die vorliegende Studie untersucht vier Dimensionen von OCB (Gewissenhaftigkeit, Hilfsbereitschaft, Unkompliziertheit und Eigeninitiative), da es empirischen Studien nicht gelingt, die Unterscheidung zwischen den Dimensionen Hilfsbereitschaft und Rücksichtnahme vorzunehmen²⁰⁴.

Basierend auf der *Social Exchange Theory*²⁰⁵ ist davon auszugehen, dass hilfsbereite und kooperative Mitarbeiter eine höhere Leistung zeigen und dieses Verhalten von ihrer Führungskraft bemerkt wird. Die Unterstützung von Kollegen führt unter Umständen vorübergehend zum eigenen Leistungsabfall. Wenn sich die Kollegen jedoch bei anderer Gelegenheit revanchieren, verbessert sich die Leistung erneut. Das Unternehmen profitiert insgesamt von einer solchen gegenseitigen Hilfsbereitschaft, da die Betroffenen voneinander lernen und ihre Leistung auf lange Sicht steigt.²⁰⁶ Es gibt verschiedene Erklärungen für den Zusammenhang von OCB und Arbeitsleistung. Beispielsweise herrscht in Teams mit ausgeprägter Hilfsbereitschaft ein Klima, das positiv auf die Arbeitsleistung wirkt. Zudem haben Manager, die weniger arbeitsrelevante Probleme lösen müssen, mehr Zeit zum Konzipieren von Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Gleichzeitig lässt sich Arbeitsleistung durch OCB erklären. Effektive Teams sind schnell, arbeiten unter weniger Druck und sind zufriedener, so dass sie sich mehr in OCB involvieren.²⁰⁷ Die bisherige Forschung zeigt eine positive Beziehung zwischen OCB und verschiedenen Messungen der Unternehmenseffektivität. Beispielsweise diskutieren Podsakoff und MacKenzie²⁰⁸ Wege, wie OCB verschiedene Ergebnisvariablen, z. B. Teamleistung, Qualität und Quantität der Produktion sowie Kundenzufriedenheit, beeinflusst. Podsakoff, Whiting, Podsakoff und Blume²⁰⁹ belegen empirisch, dass OCB auf verschiedene individuelle und organisationsbezogene Ergebnisvariablen (z. B. Arbeitsleistung, Leistungsbewertungen und Abwesenheit) signifikant wirkt.

²⁰⁴ Vgl. Organ (1997), S. 94.

²⁰⁵ Vgl. Blau (1964) zitiert nach Lee/Hye/Young (2013), S. 57.

²⁰⁶ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Paine/Bachrach (2000), S. 527; Sun/Aryee/Law (2007), S. 561; Nielsen/Hrivnak/Shaw (2009), S. 556-557; Allen/Smith/Mael/O'Shea/Eby (2009), S. 1116.

²⁰⁷ Vgl. Podsakoff/MacKenzie (1997), S. 135 ff.; Kataria/Garg/Rastogi (2013), S. 108.

²⁰⁸ Vgl. Podsakoff/MacKenzie (1997), S. 149.

²⁰⁹ Vgl. Podsakoff/Whiting/Podsakoff/Blume (2009), S. 128-129.



Verschiedene Studien belegen den Einfluss von OCB als Mediator zwischen Einflussfaktoren und Konsequenzen auf individueller und Ebene der Organisation. Einen Überblick bietet Tabelle 3-1.


Tabelle 3-1. Studien zur Rolle von OCB als Mediator und mit Leistung als Outcome-Variablen

Autoren	N	Determinanten	Outcome-Variablen	OCB-Dimensionen	Test	Signifikante indirekte Effekte
Allen/Smith/Mael/O'Shea/Eby (2009)	589	Organizational-level mentoring	Organizational performance	OCBO	Baron & Kenny, Sobel test	OLM-OCBO-OP
Azeem/Abbar/Bashir/Zubair (2015)	260	Organizational justice, Psychological empowerment	Perceived organizational performance	Total	Baron & Kenny, Sobel test	OJ/PE-OCB-POP
Biswas (2011)	357	Organizational commitment	In-role performance	Total (OCBALT, OCBC, OCBCV, OCBCO, OCBSMS)	Sobel test, Aroian's test, Goodman's test	OC-OCB-IRP
Chiu/Chien (2015)	201	Knowledge-sharing	Organizational performance	Total (Identification with the organization, Colleague assistance, Absence of selfish pursuit of profits, Dedication to work)	Sobel test	KS-OCB-OP
Choi (2013)	221	Surface acting, Deep acting	Task performance	OCBI, OCBO	Baron & Kenny	SurA-OCBI-TP, DA-OCBI-TP, DA-OCBO-TP
Chun/Shin/Choi/Kim (2013)	3821	External ethics, Internal ethics, Employee ethics, Organizational commitment	Firm financial performance	OCBI, OCBO	Sobel test	IE-OC-OCBI-FFP
Dehghanan/Mafakheri (2014)	159	Psychological empowerment	Job performance	Total (Social manners, Friendship, Work ethics, Chivalry, Courtesy)	Not specified	PE-OCB-JP
Dotan (2009)	1057	Worksafety/Trust, Missing role, Sanity check, Proximity, Work-values/Life-interests similarity, Instrumentality	Performance, Absenteeism, Turnover	Total	Baron & Kenny, Sobel test	WST/MR/Prox/I-OCB-P/Ab
Eisele/D'Amato (2011)	599	General self-efficacy, Psychological climate	Burnout, Performance	Total (OCBALT, OCBC, OCBCV, OCBCO, OCBSMS)	Not specified	GSE/PC-OCB-BO/P



Tabelle 3-1. Studien zur Rolle von OCB als Mediator und mit Leistung als Outcome-Variablen (Fortsetzung)

Autoren	N	Determinanten	Outcome-Variablen	OCB-Dimensionen	Test	Signifikante indirekte Effekte
Maharani (2015)	77	Job satisfaction, Commitment	Lecturer performance	Total	Not specified	JS-OCB-LP
Maharani/Troena/Noermijati (2013)	61	Transformational leadership, Job satisfaction	Employee performance	Total (OCBALT, OCBC, OCBCV, OCBCO, OCBSMS)	Not specified	JS-OCB-EP
Sharif/Ashraf/Khan (2013)	173	Work life policies, Empowerment, Training and development opportunities	Employee performance	Total	Not specified	WLP/EMP/ TDO-OCB-EP
Tan/Nur/Huam (2014)	368	Intrinsic and extrinsic motivation	Employee performance	Total	Not specified	IM/EM-OCB-EP

Anmerkungen: In Anlehnung an die Literaturrecherche von Ziegler (2015). Ab = Absenteeism; BO = Burnout; DA = Deep acting; EM = Extrinsic motivation; EMP = Empowerment; EP = Employee performance; FFP = Firm financial performance; GSE = General self-efficacy; I = Instrumentality; IE = Internal ethics; IM = Intrinsic motivation; IRP = In-role performance; JP = Job performance; JS = Job satisfaction; KS = Knowledge sharing; LP = Lecture performance; MR = Missing role; OC = Organizational commitment; OCBALT = OCB-Altruism; OCBC = OCB-Conscientiousness; OCBCV = OCB-Civic virtue; OCBCO = OCB-Courtesy; OCBI = OCB focused on individual person; OCBO = OCB focused on organization; OCBSMS = OCB-Sportsmanship; OJ = Organizational justice; OLM = Organizational-level mentoring; OP = Organizational performance; P = Performance; PC = Psychological climate; PE = Psychological empowerment; POP = Perceived organizational performance; Prox = Proximity; SurA = Surface acting; TDO = Training and development opportunities; TP = Task performance; WLP = Work life policies; WST = Work safety.



Keine dieser Studien untersucht den mediiierenden Effekt von OCB auf die Beziehungen zwischen den Merkmalen der Aufgabe oder der Persönlichkeit und Arbeitsleistung. Dennoch kann auf Basis der TAT²¹⁰ davon ausgegangen werden, dass das Arbeitsverhalten diese Beziehungen mediiert. Arbeitsverhalten in diesem Sinne ist OCB.

Hypothese I.2: Die vier OCB-Dimensionen mediiieren die positiven Beziehungen zwischen den drei Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung.

OCB als Mediator der Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Arbeitsleistung

Insbesondere auf der Grundlage des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit untersuchen verschiedene Studien den Effekt der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale auf OCB. Zum Beispiel Smith, Organ und Near²¹¹ zeigen, dass Neurotizismus einen negativen Einfluss auf Hilfsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit ausübt. Mit ihrer Meta-Analyse belegen Organ und Ryan²¹² die Beziehung zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit und der gleichnamigen OCB-Dimension sowie zwischen Verträglichkeit und Hilfsbereitschaft. Singh und Singh²¹³ liefern den empirischen Beleg für die negative Beziehung zwischen Neurotizismus und OCB sowie die positive Beziehung zwischen Extraversion, Verträglichkeit sowie Gewissenhaftigkeit und OCB. Chiaburu, Oh, Berry, Li und Gardner²¹⁴ zeigen, dass Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität sowie Extraversion OCB und Arbeitsleistung beeinflussen und die Persönlichkeitsmerkmale positiv auf OCB wirken. Ilies, Fulmer, Spitzmuller und Johnson²¹⁵ erbringen den Nachweis einer signifikanten Beziehung zwischen Persönlichkeit (Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit) und OCB. Kamdar und Van

²¹⁰ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503-505.

²¹¹ Vgl. Smith/Organ/Near (1983), S. 659.

²¹² Vgl. Organ/Ryan (1995), S. 787, 790.

²¹³ Vgl. Singh/Singh (2009), S. 293.

²¹⁴ Vgl. Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1146-1149.

²¹⁵ Vgl. Ilies/Fulmer/Spitzmuller/Johnson (2009), S. 949 ff.



Dyne²¹⁶ kommen zu gleichen Erkenntnissen und zeigen zudem, dass sich diese Persönlichkeitsmerkmale als Prädiktoren für Leistung eignen.

Ashton, Lee, Perugini, Szarota et al.²¹⁷ kommen bei ihrer Studie in sieben verschiedenen Ländern zu der Erkenntnis, dass eine Abgrenzung analog dem Fünf-Faktoren-Modell unter Verwendung mehrerer Sprachen nicht möglich ist und empfehlen daher zwei Anpassungen. Zunächst ergänzen sie das traditionelle Fünf-Faktoren-Modell um das Persönlichkeitsmerkmal Ehrlichkeit-Bescheidenheit. Außerdem stellen sie eine Modifikation der Faktoren Verträglichkeit und emotionale Stabilität vor. Diese Veränderungen führen zu ihrem aus sechs Faktoren bestehenden HEXACO-Modell²¹⁸ mit den Persönlichkeitsmerkmalen: Ehrlichkeit-Bescheidenheit (H), Emotionalität (E), Extraversion (X), Verträglichkeit (A), Gewissenhaftigkeit (C) und Offenheit für Erfahrungen (O). Ehrlichkeit-Bescheidenheit beschreibt loyales und aufrichtiges Verhalten. Während das Fünf-Faktoren-Modell häufig Neurotizismus als Persönlichkeitsmerkmal betrachtet, benutzt das HEXACO-Modell Emotionalität in der Bedeutung von Sentimentalität, Ängstlichkeit und Furcht. Die übrigen vier Merkmale des Fünf-Faktoren-Modells bleiben im Wesentlichen unverändert (vgl. Abschnitt 2.1.2). Individuen, die eine ausgeprägte Verträglichkeit aufweisen, zeichnen sich durch Flexibilität und Geduld aus. Gewissenhaftigkeit ist verbunden mit einem besonderen Sinn für Organisation und Disziplin. Personen, die offen sind für Erfahrungen sind kreativ und unkonventionell. Extraversion beruht auf einem besonderen Maß an Selbstbewusstsein und dem Wunsch sich mitzuteilen. Lee und Ashton²¹⁹ vertreten den Standpunkt, dass das HEXACO-Modell andere Persönlichkeitsmessungen in der Vorhersage bestimmter Ergebnisvariablen übertrifft und ein geeigneter Prädiktor für Leistung ist.²²⁰ Daher wird das Sechsfaktoren-Modell für Studie I verwendet.

Wie bereits in der Herleitung zur Hypothese I.2 beschrieben, belegen verschiedene Studien den Einfluss von OCB als Mediator zwischen Einflussfaktoren und Konsequenzen auf individueller und Ebene der Organisation (vgl. Tabelle 3-1). Obwohl keine dieser Studien den mediierenden Effekt von OCB auf die Bezieh-

²¹⁶ Vgl. Kamdar/Van Dyne (2007), S. 1292-1293.

²¹⁷ Vgl. Ashton/Lee/Perugini/Szarota et al. (2004), S. 357 ff.

²¹⁸ Vgl. Ashton/Lee/Perugini/Szarota et al. (2004), S. 358 ff; Ashton/Lee (2007), S. 154 ff.

²¹⁹ Vgl. Lee/Ashton (2014), S. 4.

²²⁰ Vgl. Johnson/Rowatt/Petrini (2011), S. 860.



ungen zwischen den Merkmalen der Aufgabe oder der Persönlichkeit und Arbeitsleistung untersucht, kann auf Basis der TAT²²¹ davon ausgegangen werden, dass das Arbeitsverhalten diese Beziehungen mediiert. Demnach wird Arbeitsverhalten – also OCB – durch die Aufgabe und durch die Persönlichkeit beeinflusst. OCB wirkt auf die Leistung des Mitarbeiters. Unter Verwendung des Fünf-Faktoren-Modells untersuchen Chiaburu, Oh, Berry, Li und Gardner²²² die Beziehungen zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen und OCB und zeigen, dass Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Emotionalität zu prosozialem Verhalten führen, während die anderen Merkmale (Extraversion und Offenheit für Erfahrungen) eher mit der Proaktivität der Individuen verbunden sind. Personen mit hoher Verträglichkeit sind kooperative und vertrauensvolle Teammitglieder und zeigen deshalb prosoziales Verhalten, wie beispielsweise Hilfsbereitschaft gegenüber ihren Kollegen und Unkompliziertheit gegenüber ihrem Unternehmen. Mitarbeiter mit hoher Gewissenhaftigkeit zeichnen sich durch besondere Sorgfalt bei der Erledigung ihrer Aufgaben und große Selbstdisziplin aus, die sich in der OCB-Dimension Gewissenhaftigkeit widerspiegelt. Bei Personen mit hoher Extraversion und Offenheit für Erfahrungen ist proaktives Verhalten, also änderungsorientiertes Verhalten, wie Eigeninitiative, wahrscheinlich. Individuen mit diesen Persönlichkeitsmerkmalen sind an neuen Entwicklungen interessiert, sie bringen Ideen ein und haben das Bedürfnis nach Abwechslung. Mitarbeiter mit hoher Ehrlichkeit-Bescheidenheit zeigen vermutlich kooperatives Verhalten wie Hilfsbereitschaft und Eigeninitiative. Im Gegensatz dazu wird von Personen mit negativer Emotionalität kein kooperatives Verhalten erwartet. Damit werden auf der Grundlage der Erkenntnisse zum Fünf-Faktoren-Modell, verknüpft mit der TAT, folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese I.3a: Die vier OCB-Dimensionen mediiern die positiven Beziehungen zwischen den fünf Persönlichkeitsmerkmalen Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen sowie Verträglichkeit und Arbeitsleistung.

Hypothese I.3b: Die vier OCB-Dimensionen mediiern die negative Beziehung zwischen Emotionalität und Arbeitsleistung.

²²¹ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503-505.

²²² Vgl. Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1142.



Aufgabenmerkmale als Moderator

Basierend auf der TAT²²³ sendet die Erledigung einer Aufgabe und die damit verbundene Verantwortung Signale an Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter reagieren auf solche Signale entsprechend ihrer Persönlichkeit. Beispielsweise erfordern Verkaufsaufgaben ein gewisses Maß an Extraversion und die Arbeit an kreativen Aufgaben profitiert von der Offenheit für Erfahrungen. Die Situation, die sich aus der Aufgabe ergibt, triggert bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und moderiert in diesem Sinne die Beziehung zwischen Persönlichkeit und Arbeitsverhalten. Darauf basieren folgende Hypothesen:

Hypothese I.4a: Die drei Aufgabenmerkmale moderieren die positiven Beziehungen zwischen den fünf Persönlichkeitsmerkmalen Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen sowie Verträglichkeit und OCB in der Art, dass die Beziehungen stärker sind, wenn die Aufgabenmerkmale höher bewertet werden.

Hypothese I.4b: Die drei Aufgabenmerkmale moderieren die negative Beziehung zwischen Emotionalität und OCB in der Art, dass die Beziehung schwächer ist, wenn die Aufgabenmerkmale höher bewertet werden.

Die TAT²²⁴ unterstellt, dass die Aufgabe die Beziehung zwischen Arbeitsverhalten (OCB) und Arbeitsleistung moderiert. Das beruht auf der Annahme, dass Mitarbeiter Aufgaben erledigen und damit Ziele umsetzen, deren Erfüllung Bestandteil ihrer Leistungsbewertung wird. OCB führt dann zu höherer Leistung, wenn Mitarbeiter ihre Aufgaben und die Anforderungen, die sich daraus ergeben, vorteilhaft bewerten. Deshalb wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothesis I.5: Die drei Aufgabenmerkmale moderieren die positiven Beziehungen zwischen den vier OCB-Dimensionen Gewissenhaftigkeit, Hilfsbereitschaft, Unkompliziertheit sowie Eigeninitiative und Arbeitsleistung in der Art, dass die Beziehungen stärker sind, wenn die Aufgabenmerkmale höher bewertet werden.

²²³ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503-504.

²²⁴ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503-505.



3.2 Mitarbeiterbefragung als Methode

3.2.1 Stichprobe und Datenerhebung

Zum Test der aufgestellten Hypothesen wurden Mitarbeiter eines großen deutschen Versicherungsunternehmens befragt. Alle 1.908 Mitarbeiter des Unternehmens erhielten per E-Mail eine Einladung, sich an einer Mitarbeiterbefragung zu beteiligen. Enthalten war ein nicht personalisierter Link zur Online-Befragung. Als Anreiz zur Teilnahme an der Befragung wurden zehn Tankgutscheine (à 20 EUR) verlost. Zweimal jeweils im Abstand von zwei Wochen erfolgte an alle Befragten eine Erinnerung an die Beantwortung. Die Daten wurden innerhalb von sechs Wochen im Februar und März 2014 gesammelt. Um eine möglichst große Stichprobe sicherzustellen, die ein breites Spektrum der verschiedenen Funktionen und damit verschiedene Aufgabenmerkmale enthält, wurde eine Online-Befragung als geeignetste Möglichkeit angesehen. Ein weiterer Vorteil der Online-Befragung zu Themen wie OCB und der individuellen Arbeitsleistung bestand in der garantierten Anonymität der Antworten. Nach Aussagen der Mitarbeiter des Unternehmens erhöhte das die Teilnahme unter den Beschäftigten und bewirkte die vollständige Beantwortung des Fragebogens. Insgesamt beteiligten sich 648 Mitarbeiter an der Befragung (34 % der Beschäftigten).

Den Empfehlungen der Literatur²²⁵ folgend wurde der Rücklauf der Daten u. a. hinsichtlich der Selbstselektion (*self-selection bias*) überprüft. Dazu waren die Antworten zu unterschiedlichen Zeitpunkten (Befragung, erste und zweite Erinnerung; *wave analysis*) sowie die Mitarbeiter nach Beteiligung (*archival analysis*) zu untersuchen. Die Gegenüberstellung der Gruppen erfolgte hinsichtlich ihres Alters, ihres Geschlechts, ihrer Unternehmenszugehörigkeit, ihrer Funktion im Unternehmen sowie ihres Verdienstniveaus. Die Vergleiche ergaben keine signifikanten Unterschiede zwischen diesen Gruppen. Die Stichprobe repräsentierte die Beschäftigten des Unternehmens. In Klammern sind jeweils die Angaben zu den Gesamtbeschäftigten dargestellt. Insgesamt waren 78 % (83 %) der Teilnehmer weiblich, durchschnittlich 45,7 Jahre alt (47,1 Jahre) und durchschnittlich seit 19,5 Jahren (21,4 Jahren) Unternehmensangehörige. Außerdem wurde betrachtet, ob die Zeit, die die Teilnehmer zur

²²⁵ Vgl. Rogelberg/Stanton (2007), S. 198-201; Armstrong/Overton (1977), S. 2 ff.



Beantwortung benötigten, Einfluss nahm (*interest-level analysis*). Die durchschnittliche Antwortzeit korrelierte nicht signifikant mit den latenten Variablen, die in der Studie erhoben wurden. Zusammenfassend sprachen diese Ergebnisse dafür, dass die Stichprobe die Gesamtbeschäftigten repräsentativ widerspiegelte und Befürchtungen hinsichtlich einer möglichen Antworttendenz (*response bias*) oder einer Selbstselektion unberechtigt sind.

3.2.2 Messung der Variablen

Der Fragebogen enthielt bereits in vorangegangenen Studien validierte Multi-Item Skalen, um die theoretischen Konstrukte zu erfassen. Die Items der latenten Variablen wurden mittels einer Fünf-Punkt-Likert-Skala mit den Ankern (1) „Trifft nicht zu“ bis (5) „Trifft sehr zu“ gemessen.

Der Fragebogen (siehe Anhang 3) war in deutscher Sprache erstellt. Für die ausgewählten Skalen wurden möglichst deutsche Veröffentlichungen verwendet, um bereits getestete Formulierungen zu übernehmen. Bei den Variablen, für die nur eine englische Version verfügbar war, kam der Ansatz von Brislin²²⁶ zur Anwendung. Es erfolgte eine Übersetzung und eine Rückübersetzung, um die englischen Fragen ins Deutsche zu überführen. Dabei war es oberstes Ziel, die originäre Bedeutung der Fragen zu erhalten. Nur zwingend notwendige sprachliche Anpassungen an die deutsche Sprache wurden vorgenommen. Der Fragebogen wurde in einem Pretest mit acht Mitarbeitern des Unternehmens validiert. Die Tester bewerteten das Fragebogendesign, die Klarheit der Aussagen sowie deren geeignete Formulierung, um kleinere jedoch notwendige Anpassungen vorzunehmen und damit die Eindeutigkeit der Fragen zu gewährleisten. Aufgrund der Hinweise aus dem Pretest wurden die missverständlichen Formulierungen angepasst, um möglichst viele gültige Antworten zu erhalten. Die Mitarbeiter, die sich am Pretest beteiligten, waren nicht Bestandteil der eigentlichen Stichprobe.

Im Folgenden wird die Operationalisierung der Variablen inklusive ausgewählter Items aufgezeigt. Zum besseren Überblick werden hier bereits die wichtigsten Evaluationsmerkmale sowie die dafür verbliebenen Items dargestellt. Die vollständige Evaluation des Messmodells enthält Abschnitt 3.3.1.

²²⁶ Vgl. Brislin (1980), S. 389 ff.



Messung der abhängigen Variablen

Arbeitsleistung. Um die abhängige Variable Arbeitsleistung zu messen, wurden sechs Items in Anlehnung an Kuvaas²²⁷ verwendet. Die Mitarbeiter wurden um eine vertrauliche Einschätzung ihrer eigenen Arbeitsleistung gebeten. Das entsprach dem Ansatz bisheriger Studien.²²⁸ Die Teilnehmer hatten beispielsweise das Statement zu bewerten „Ich leiste häufig mehr, als von mir erwartet wird.“ Drei Items waren aufgrund der Assessmentanforderungen zum Messmodell zu löschen (siehe hierzu Abschnitt 3.3.1). Für die drei verbliebenen Items betrug die durchschnittlich erfasste Varianz (*average variance extracted* = AVE) 0,67 und überschritt damit den erforderlichen Wert von 0,50.²²⁹ Die Faktorreliabilität (*composite reliability* = CR) lag mit 0,86 oberhalb von 0,70 und sprach damit für eine angemessene Konstruktreliabilität.²³⁰

Organizational Citizenship Behavior. Vorangegangenen Studien²³¹ folgend wurde OCB mit vier Dimensionen (Gewissenhaftigkeit, Hilfsbereitschaft, Unkompliziertheit und Eigeninitiative) gemessen. Die Items, um diese Dimensionen zu erfassen, beruhten auf Staufenbiel und Hartz²³². Gewissenhaftigkeit wurde ursprünglich mit fünf Items gemessen (drei Items gelöscht; AVE = 0,68; CR = 0,81). Ein Beispiel-Item war: „Ich beachte Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt.“ Hilfsbereitschaft wurde ebenfalls mit fünf Items gemessen (drei Items gelöscht; AVE = 0,68; CR = 0,81). Ein Beispiel-Item für Hilfsbereitschaft war: „Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf Kollegen ein.“ Zur Messung von Unkompliziertheit wurden fünf Items verwendet (drei Items gelöscht; AVE = 0,78; CR = 0,87). Ein Beispiel-Item war: „Ich verbringe viel Zeit damit, mich über Belanglosigkeiten zu beklagen (Reverse Kodierung).“ Die Eigeninitiative als vierte Dimension wurde bezogen auf zwei verschiedene Perspektiven (Team- und Unternehmenssicht) erhoben. Dabei erfolgte die Messung der Teamperspektive mit vier Items (zwei Items gelöscht; AVE = 0,60; CR = 0,86). Ein Beispiel-Item war: „Ich

²²⁷ Vgl. Kuvaas (2006), S. 372 ff.

²²⁸ Vgl. Tubre/Collins (2000), S. 162; Byrne/Hochwarter (2006), S. 218; Sharif/Ashraf/Khan (2013), S. 1620-1621; Todd/Kent (2006), S. 253 und 261.

²²⁹ Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 45-46.

²³⁰ Vgl. Nunally/Bernstein (1994) zitiert nach Hair/Hult/Ringle/Sarstedt (2014), S. 102.

²³¹ Vgl. Thau/Bennett/Stahlberg/Werner (2004), S. 615; Staufenbiel/Kroll/Koenig (2006), S. 167; Staufenbiel/Koenig (2010), S. 106.

²³² Vgl. Staufenbiel/Hartz (2000), S. 73 ff.



ergreife die Initiative, um das Team vor möglichen Problemen zu bewahren.“ Die Unternehmensperspektive wurde ebenfalls mit vier Items gemessen (zwei Items gelöscht; $AVE = 0,62$; $CR = 0,83$). Ein Beispiel dafür war: „Ich ergreife die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.“ Alle vier Dimensionen wurden als Selbstmessung erhoben, da vorherige Studien ergaben, dass Bewertungen von Kollegen (*Peer-Ratings*)²³³, Bewertung der Führungskraft (*Supervisor-Ratings*)²³⁴ und Selbstmessungen²³⁵ für die Erhebung von OCB vergleichbar sind. Darüber hinaus gab es meta-analytische Belege, dass die Korrelation zwischen den Einflussfaktoren und OCB dann größer ist, wenn beide über dieselbe Quelle gemessen wurden.²³⁶ Das gleiche galt für die Beziehung zwischen OCB und Leistung.²³⁷ Die zusätzlich erklärte Varianz, die sich aus anderen Erhebungen von Arbeitsergebnissen (z. B. Arbeitsleistung) ergab, war sehr gering.²³⁸

Messung der unabhängigen Variablen

Aufgabenmerkmale. Zur Messung der Aufgabenmerkmale wurden drei Dimensionen von Hackman und Oldham²³⁹ genutzt. Dabei handelte es sich um Aufgabengeschlossenheit, Anforderungsvielfalt und Aufgabenbedeutung. Die beiden anderen Dimensionen der Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale – Rückmeldung aus der Aufgabe und Autonomie – flossen als Kontrollvariable in die Analyse ein. Die Konstrukte wurden von Schmidt, Kleinbeck, Ottmann und Seidel²⁴⁰ sowie Schmidt und Kleinbeck²⁴¹ übernommen. Aufgabengeschlossenheit wurde mit drei Items gemessen ($AVE = 0,58$; $CR = 0,80$). Ein Beispielitem war: „Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich nicht die Möglichkeit habe, eine

²³³ Vgl. Podsakoff/Ahearne/MacKenzie (1997), S. 264; Alge/Ballinger/Tangirala/Oakley (2006), S. 225.

²³⁴ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 107; MacKenzie/Podsakoff/Fetter (1991), S. 128; Organ/Lingl (1995), S. 343; Piccolo/Colquitt (2006), S. 333; Chang/Rosen/Levy (2009), S. 784.

²³⁵ Vgl. Organ/Ryan (1995), S. 789, 791; Masterson/Lewis/Goldman/Taylor (2000), S. 742; Van der Vegt/Van der Vliert/Oosterhof (2003), S. 719-720; Mayfield (2013), S. 47; Todd/Kent (2006), S. 253, 261.

²³⁶ Vgl. Ilies/Fulmer/Spitzmuller/Johnson (2009), S. 951.

²³⁷ Vgl. Podsakoff/Whiting/Podsakoff/Blume (2009), S. 129; Nielsen/Hrivnak/Shaw (2009), S. 568.

²³⁸ Vgl. Nielsen/Hrivnak/Shaw (2009), S. 568; Carpenter/Berry/Houston (2014), S. 547.

²³⁹ Vgl. Hackman/Oldham (1974), S. 45 ff.

²⁴⁰ Vgl. Schmidt/Kleinbeck/Ottmann/Seidel (1985), S. 162 ff.

²⁴¹ Vgl. Schmidt/Kleinbeck (1999), S. 205 ff.



vollständige Arbeitsaufgabe von Anfang bis Ende zu bearbeiten (Reverse Kodierung).“ Für Anforderungsvielfalt wurden drei Items verwendet ($AVE = 0,70$; $CR = 0,88$). Ein Beispiel war: „Meine Arbeitstätigkeiten sind ganz einfach und sie wiederholen sich kurzfristig (Reverse Kodierung).“ Zur Messung von Aufgabenbedeutung wurden drei Items genutzt (ein Item wurde gelöscht; $AVE = 0,77$; $CR = 0,87$). Ein Beispielitem war: „Die Art und Weise, wie gut ich meine Arbeit mache, beeinflusst viele Personen.“

Persönlichkeitsmerkmale. Zur Messung der Persönlichkeit in sechs Faktoren – Ehrlichkeit, Emotionalität, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen – fand die 24-Items-Version (24QB6) des HEXACO-Modells²⁴² Anwendung. Die Dimension Ehrlichkeit wurde mit vier Items gemessen (zwei Items gelöscht; $AVE = 0,57$; $CR = 0,73$). Ein Beispielitem war: „Ich benutze andere Personen für meine Ziele (Reverse Kodierung).“ Emotionalität wurde mit vier Items gemessen (zwei Items gelöscht; $AVE = 0,69$; $CR = 0,82$). Ein Beispielitem aus dieser Skala war: „Ich verspüre Gefühle von Wert- und Hoffnungslosigkeit.“ Die Extraversion wurde mit vier Items gemessen (zwei Items gelöscht; $AVE = 0,68$; $CR = 0,81$). Ein Beispiel war: „Ich lache sehr viel.“ Verträglichkeit wurde mit ebenfalls vier Items gemessen (ein Item gelöscht; $AVE = 0,55$; $CR = 0,78$). Ein Beispiel für diese Dimension war: „Ich bin leicht zu verärgern (Reverse Kodierung).“ Die Messung der Dimension Gewissenhaftigkeit erfolgte mittels vier Items (zwei Items gelöscht; $AVE = 0,74$; $CR = 0,85$). Ein Beispielitem: „Ich mag Ordnung.“ Die Dimension Offenheit für Erfahrungen wurde ebenfalls mit vier Items gemessen (zwei Items gelöscht; $AVE = 0,63$; $CR = 0,77$). Ein Beispielitem war: „Es fällt mir schwer, abstrakte Ideen zu verstehen (Reverse Kodierung).“

Messung der Kontrollvariablen

Den Empfehlungen der Literatur²⁴³ folgend wurden verschiedene Kontrollvariablen in die Analyse einbezogen.

Demografie. Für den Aspekt Alter wurden die Mitarbeiter gebeten, sich in eine Bewertungsskala von „jünger als 30 Jahre“ bis „55 Jahre oder älter“ mit sieben

²⁴² Vgl. Thalmayer/Saucier/Eigenhuis (2011), S. 4, 6.

²⁴³ Vgl. Aguinis/Edwards (2014), S. 145, 153-154; Aguinis/Vandenberg (2014), S. 174, 586; Bernerth/Aguinis (2015), S. 1 ff.



Intervallen einzuordnen. Geschlecht wurde als Dummy-Variable gemessen, bei der 1 für einen weiblichen und 0 für einen männlichen Teilnehmer standen. Zur Erhebung der Betriebszugehörigkeit wurden die Teilnehmer gefragt, seit wann sie für das Unternehmen tätig sind: von 1 (weniger als 5 Jahre) bis 6 (25 Jahre und länger). Die Funktion in diesem Unternehmen wurde in vier Kategorien erhoben. Die Teilnehmer ordneten sich dafür den vier typischen Funktionsgruppen des Unternehmens zu. Die Vergütung wurde von „weniger als Vergütungsgruppe 6“ bis „Vergütungsgruppe 13 oder mehr“ mit fünf Intervallen erfasst.

Tätigkeitsmerkmale. Für die Messung der Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale wurde, wie zuvor dargestellt, das JCM von Hackman und Oldham²⁴⁴ in der deutschen Fassung²⁴⁵ verwendet. Neben der Aufgabenbedeutung, Aufgabengeschlossenheit und Anforderungsvielfalt wurden zwei weitere Tätigkeitsmerkmale erfasst. Die Messung der Autonomie erfolgte mit drei Items ($AVE = 0,68$; $CR = 0,86$). Ein Beispiel-Item war: „Meine Arbeit gibt mir beträchtliche Gelegenheit, selbst zu entscheiden, wie ich dabei vorgehe.“ Rückmeldung aus der Aufgabe wurde mit drei Items gemessen (ein Item gelöscht; $AVE = 0,74$; $CR = 0,85$). Ein Beispielitem war: „Bei der Ausführung meiner Arbeitstätigkeiten kann ich gut feststellen, wie gut ich arbeite.“

Gefordertes Arbeitsverhalten. Zur Abgrenzung zwischen dem Rollenverhalten eines Mitarbeiters und freiwilligem Arbeitsverhalten wie OCB wurde basierend auf Staufenbiel und Hartz²⁴⁶ das geforderte Arbeitsverhalten mit fünf Items gemessen (zwei Items gelöscht; $AVE = 0,62$; $CR = 0,83$). Ein Beispielitem war: „Ich führe die Aufgaben aus, die von mir erwartet werden.“

Im Abschnitt 3.3.1 werden die Ergebnisse zum Messmodell detailliert dargestellt.

3.3 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

Für die Analyse kam die Strukturgleichungsmodellierung (*structural equation modeling* = SEM) mit dem *Partial-Least-Squares-Ansatz* (PLS-SEM) zur An-

²⁴⁴ Vgl. Hackman/Oldham (1974), S. 45 ff.

²⁴⁵ Vgl. Schmidt/Kleinbeck/Ottmann/Seidel (1985), S. 162 ff.; Schmidt/Kleinbeck (1999), S. 205 ff.

²⁴⁶ Vgl. Staufenbiel/Hartz (2000), S. 73 ff.



wendung, um das Messmodell zu validieren und die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. PLS vermeidet viele der einschränkenden Annahmen der Kovarianz-basierten SEM. Nach Hair, Ringle und Sarstedt²⁴⁷ ist PLS-SEM beispielsweise dann besser geeignet, wenn die Daten nicht normalverteilt sind oder komplexe Modelle mit vielen Variablen abgebildet und Modellbeziehungen geschätzt werden sollen. PLS-Modellierung ist passender für Modelle, denen reflektive Konstrukte zweiter Ordnung zugrunde liegen.²⁴⁸ Es war eine Struktur zweiter Ordnung (*hierarchical component model* = HCM) für die OCB-Dimension Eigeninitiative, bestehend aus nur zwei Variablen, abzubilden (Einzelheiten hierzu siehe 3.3.2), was mittels AMOS-Software nicht möglich war. Die Analysen erfolgten in zwei Schritten mit der Software *SmartPLS 2.0.M3*²⁴⁹. Zunächst wurde das Messmodell getestet, um sicherzustellen, dass die Konstrukte eine zufriedenstellende Validität aufwiesen. Im Anschluss folgte die Beurteilung des Strukturmodells zum Test der Hypothesen.

3.3.1 Messmodell und deskriptive Statistiken

Da PLS kein Maß für die Modellgüte liefert, wurden zur Evaluation des Messmodells verschiedene Tests²⁵⁰ verwendet. Die Indikatorreliabilität, die interne Konsistenz sowie die Konstruktvalidität wurden über die Konvergenz- und Diskriminanzvalidität geprüft. Die Messung aller Konstrukte erfolgte reflektiv. Für die Indikatorreliabilität wurden die Ladungen der Items betrachtet und Items grundsätzlich entfernt, sofern sie kleiner waren als 0,708. Das stellte sicher, dass die verbliebenen Indikatoren mindestens die Hälfte der Varianz des Indikators erklärten. Ausnahme hiervon waren zwei Indikatoren zur Messung des Persönlichkeitsmerkmals Verträglichkeit. Durch das Löschen hätten sich die durchschnittlich erfasste Varianz und die interne Konsistenz verschlechtert. Die interne Konsistenz wurde über die Faktorreliabilität (CR) mit Werten $> 0,73$ bestätigt.²⁵¹ Die Konvergenzvalidität (AVE) erreichte für alle Konstrukte zufriedenstellende Werte $> 0,55$.²⁵² Eine Zusammenfassung der Evaluation des

²⁴⁷ Vgl. Hair/Ringle/Sarstedt (2011), S. 143-144.

²⁴⁸ Vgl. Chin (1998). Wetzels/Odekerken-Schroeder/van Oppen (2009).

²⁴⁹ Ringle/Wende/Will (2005).

²⁵⁰ Vgl. Hair/Hult/Ringle/Sarstedt (2014), S. 96-116.

²⁵¹ Vgl. Nunally/Bernstein (1994) zitiert nach Hair/Hult/Ringle/Sarstedt (2014), S. 102.

²⁵² Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 45-46.



Messmodells enthält Tabelle 3-2. Hier ist ergänzend das Cronbach's Alpha²⁵³ vermerkt. Der Grenzwert für eine akzeptable Reliabilität ist umstritten. Nach Peter²⁵⁴ ist speziell bei der Messung mit drei und zwei Indikatoren ein Wert von mindestens 0,4 akzeptabel. Das war mit Ausnahme des Persönlichkeitsmerkmals Ehrlichkeit-Bescheidenheit gegeben. Die Diskriminanzvalidität war gegeben, da die Ladung auf das avisierte Konstrukt höher ausfiel, als die Ladungen auf alle anderen Konstrukte (Kreuzladungen; siehe Tabelle 3-3), und das Fornell-Larcker Kriterium²⁵⁵ (siehe Tabelle 3-5) erfüllt war. Dafür wurde festgestellt, dass die Quadratwurzel des AVE einen höheren Wert aufwies, als alle Korrelationen der einzelnen Konstrukte.

²⁵³ Vgl. Cronbach (1951), S. 299.

²⁵⁴ Vgl. Peter (1997), S. 180 zitiert nach Zinnbauer/Eberl (2004), S. 6.

²⁵⁵ Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 46.



Tabelle 3-2. Evaluation des Messmodells

Latente Variablen	Indikator	Ladung	Indikator Reliabilität	Interne Konsistenz (CR)	Durchschnittlich erfasste Varianz (AVE)	Cronbachs Alpha	Diskriminanzvalidität
Aufgabenmerkmale	Aufgabengeschlossenheit	0,736	0,542	0,80	0,58	0,63	ja
	AM_Aufgabengeschlossenheit_1	0,711	0,505				
	AM_Aufgabengeschlossenheit_2	0,832	0,692				
Anforderungsvielfalt	AM_Aufgabengeschlossenheit_3	0,873	0,763	0,88	0,70	0,79	ja
	AM_Anforderungsvielfalt_1	0,751	0,563				
	AM_Anforderungsvielfalt_2	0,882	0,778				
Aufgabenbedeutung	AM_Anforderungsvielfalt_3	0,845	0,714	0,87	0,77	0,70	ja
	AM_Aufgabenbedeutung_1	0,903	0,816				
	AM_Aufgabenbedeutung_2	0,795	0,632	0,73	0,57	0,26	ja
Persönlichkeitsmerkmale	Ehrlichkeit-Bescheidenheit	0,718	0,516	0,81	0,68	0,50	ja
	P_Ehrlichkeit_1	0,800	0,640				
	P_Ehrlichkeit_2	0,851	0,724				
	Extraversion	0,864	0,746	0,85	0,74	0,65	ja
	P_Extraversion_1	0,855	0,731				
	P_Extraversion_2	0,709	0,503	0,77	0,63	0,41	ja
	Gewissenhaftigkeit	0,865	0,749				
	Offenheit für Erfahrungen	0,691	0,478	0,78	0,55	0,61	ja
	P_Gewissenhaftigkeit_1	0,679	0,461				
	P_Gewissenhaftigkeit_2	0,843	0,711				
Organizational Citizenship Behavior	Verträglichkeit	0,856	0,733	0,82	0,69	0,56	ja
	P_Verträglichkeit_1	0,808	0,652				
	P_Verträglichkeit_2	0,799	0,639	0,86	0,60	0,78	ja
	Emotionalität	0,766	0,587				
	P_Emotionalität_1	0,778	0,605				
	P_Emotionalität_2	0,766	0,587				
	Eigeninitiative*	0,749	0,561	0,81	0,68	0,54	ja
	OCB_Eigeninitiative_1	0,893	0,797				
	OCB_Eigeninitiative_2	0,834	0,696	0,81	0,68	0,53	ja
	OCB_Eigeninitiative_3	0,816	0,666				
Gewissenhaftigkeit	OCB_Eigeninitiative_4	0,864	0,747	0,87	0,78	0,71	ja
	OCB_Gewissenhaftigkeit_1	0,897	0,804				
	OCB_Gewissenhaftigkeit_2	0,842	0,710	0,86	0,67	0,76	ja
Hilfsbereitschaft	OCB_Hilfsbereitschaft_1	0,809	0,654				
	OCB_Hilfsbereitschaft_2	0,811	0,657				
	OCB_Hilfsbereitschaft_3	0,847	0,717	0,86	0,68	0,76	ja
Unkompliziertheit	OCB_Unkompliziertheit_1	0,826	0,682				
	OCB_Unkompliziertheit_2	0,799	0,639				
	OCB_Unkompliziertheit_3	0,894	0,799	0,85	0,74	0,65	ja
Arbeitsleistung	TM_Rückmeldung_1	0,823	0,677				
	TM_Rückmeldung_2	0,779	0,606	0,83	0,62	0,70	ja
	Gefordertes Arbeitsverhalten_1	0,780	0,608				
Autonomie	Gefordertes Arbeitsverhalten_2	0,812	0,659				
	Gefordertes Arbeitsverhalten_3						

Anmerkungen: * Eigeninitiative ist als Hierarchical Component Model zu verstehen, das aus einer Team- und Unternehmenskomponente besteht. AM = Aufgabenmerkmale; P = Persönlichkeit; TM = Tätigkeitsmerkmale.



Tabelle 3-3. Kreuzladungen des Messmodells

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
TAI1_01	0,061	0,087	0,178	0,138	-0,005	0,259	0,258	0,113	0,142	0,104	0,026	0,206	0,085	0,014	0,171	0,063	0,873	0,036	0,437	0,472	0,243	0,228
TAI1_02	0,030	0,026	0,008	0,014	-0,016	-0,025	-0,070	0,062	-0,071	0,153	0,196	0,137	0,010	0,084	0,093	0,093	-0,111	0,736	0,184	-0,120	0,122	0,034
TAI1_03	0,042	0,060	0,064	0,162	-0,028	0,246	0,204	0,113	0,167	0,030	-0,071	0,092	0,043	0,051	0,083	0,006	0,465	0,002	0,233	0,845	0,148	0,091
TAI1_04	0,019	-0,011	0,217	0,060	-0,076	0,159	0,254	-0,005	0,072	0,119	-0,007	0,206	0,085	-0,073	0,144	0,044	0,413	0,256	0,847	0,331	0,353	0,203
TAI1_06	-0,055	0,017	0,171	0,168	-0,078	0,316	0,262	0,090	0,204	0,045	-0,118	0,166	0,117	-0,029	0,131	0,031	0,427	0,018	0,323	0,903	0,286	0,174
TAI1_07	0,076	0,108	0,252	0,105	-0,078	0,160	0,214	0,067	0,166	0,110	-0,002	0,149	0,055	-0,033	0,177	0,033	0,751	0,047	0,322	0,338	0,132	0,310
TAI1_08	-0,038	-0,079	0,248	0,082	-0,126	0,164	0,246	-0,043	0,041	0,102	-0,109	0,138	0,065	-0,096	0,136	0,024	0,335	0,248	0,826	0,228	0,373	0,263
TAI1_09	0,097	0,038	0,089	0,152	-0,021	0,223	0,113	0,078	0,100	0,190	0,074	0,213	0,111	0,134	0,133	0,059	0,227	0,217	0,449	0,238	0,894	0,092
TAI1_10	0,024	0,007	0,246	0,060	0,002	0,133	0,160	0,006	0,073	0,230	0,092	0,343	0,137	-0,024	0,227	0,125	0,407	0,230	0,799	0,233	0,321	0,237
TAI1_11	0,092	0,112	0,202	0,198	-0,034	0,272	0,363	0,153	0,189	0,072	-0,098	0,178	0,124	-0,059	0,182	0,017	0,882	0,072	0,414	0,447	0,205	0,253
TAI1_12	0,074	0,075	-0,024	0,100	0,032	0,095	0,035	0,156	0,033	0,087	0,121	0,071	0,018	0,079	0,054	0,055	0,181	0,711	0,175	0,128	0,133	0,008
TAI1_14	0,113	0,076	0,014	0,084	-0,039	0,149	0,109	0,060	0,135	0,149	0,083	0,147	0,057	0,080	0,102	0,080	0,174	0,209	0,256	0,199	0,823	0,041
TAI1_15	0,029	0,025	0,058	0,089	-0,008	0,093	0,072	0,109	0,006	0,147	0,136	0,124	0,020	0,098	0,118	0,057	0,068	0,832	0,307	0,016	0,294	0,029
TC01_01	0,150	0,119	-0,070	0,296	0,064	0,145	0,047	0,749	0,092	0,101	0,143	0,037	0,115	0,234	0,028	0,124	0,177	0,103	-0,066	0,110	0,009	-0,002
TC01_03	0,113	0,131	0,080	0,174	0,023	0,122	0,108	0,128	0,076	0,864	0,202	0,346	0,030	0,143	0,170	0,333	0,136	0,146	0,181	0,061	0,188	0,083
TC01_05	-0,004	0,053	0,047	0,778	0,006	0,298	0,159	0,371	0,212	0,178	0,045	0,082	0,096	0,144	0,139	0,088	0,177	0,064	0,056	0,162	0,116	0,070
TC01_07	0,017	0,037	0,100	0,178	0,034	0,194	0,267	0,121	0,834	0,064	-0,047	0,038	0,261	0,063	0,069	0,122	0,140	-0,023	0,037	0,192	0,098	0,043
TC01_13	0,085	0,114	0,150	0,108	0,002	0,145	0,274	0,066	0,816	0,154	-0,031	0,063	0,177	0,026	0,114	0,209	0,186	0,003	0,091	0,161	0,123	0,116
TC01_14	0,074	0,083	0,060	0,177	0,100	0,136	0,004	0,175	0,149	0,897	0,234	0,332	0,103	0,222	0,154	0,454	0,062	0,152	0,149	0,018	0,164	0,021
TC01_15	0,084	0,093	0,270	0,099	-0,124	0,281	0,799	0,019	0,221	0,058	-0,175	0,102	0,075	-0,067	0,213	-0,044	0,234	-0,002	0,223	0,210	0,115	0,255
TC01_16	0,076	0,116	0,271	0,139	-0,007	0,259	0,766	0,094	0,275	0,088	-0,130	0,080	0,141	-0,019	0,198	-0,006	0,262	0,025	0,207	0,193	0,117	0,204
TC01_21	-0,096	-0,084	-0,065	0,780	-0,008	0,248	0,047	0,459	0,091	0,139	0,115	0,078	0,146	0,101	0,067	0,092	0,064	0,131	0,024	0,073	0,076	-0,056
TC01_22	0,070	0,063	-0,100	0,491	0,141	0,300	0,077	0,893	0,097	0,175	0,186	0,078	0,156	0,344	-0,007	0,117	0,073	0,131	0,024	0,086	0,108	-0,113
TC01_25	0,085	0,080	0,255	0,133	-0,205	0,258	0,778	0,068	0,239	0,012	-0,164	0,085	0,107	-0,085	0,181	0,015	0,256	-0,001	0,171	0,210	0,071	0,236
TC01_26	-0,015	0,022	0,308	0,174	-0,138	0,270	0,766	0,062	0,285	0,027	-0,162	0,146	0,097	-0,078	0,217	-0,006	0,311	0,042	0,222	0,223	0,099	0,254
TC01_27	-0,059	-0,017	0,038	0,812	-0,043	0,433	0,198	0,349	0,110	0,155	0,016	0,088	0,109	0,111	0,133	0,041	0,182	0,025	0,106	0,204	0,139	0,018



Tabelle 3-3. Kreuzladungen des Messmodells (Fortsetzung)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
TD01_02	-0,078	0,023	0,122	0,344	-0,076	0,842	0,329	0,197	0,152	0,076	-0,040	0,074	0,157	0,030	0,182	-0,007	0,284	0,081	0,177	0,285	0,167	0,123
TD01_03	-0,065	-0,012	0,034	0,283	-0,038	0,809	0,293	0,194	0,244	0,095	-0,076	-0,013	0,199	0,061	0,136	0,011	0,214	0,000	0,127	0,283	0,193	-0,005
TD01_06	-0,024	0,039	0,007	0,401	0,016	0,811	0,223	0,309	0,112	0,192	0,074	0,096	0,120	0,148	0,153	0,073	0,197	0,101	0,148	0,230	0,185	0,004
TE01	0,076	0,229	-0,219	-0,020	1,000	-0,040	-0,153	0,131	0,022	0,073	0,210	-0,010	-0,005	0,238	-0,139	0,045	-0,042	0,003	-0,076	-0,063	-0,034	-0,289
TE02	1,000	0,684	0,039	-0,066	0,076	-0,068	0,074	0,123	0,061	0,105	0,105	-0,015	-0,193	0,130	-0,076	0,105	0,091	0,057	0,005	-0,013	0,120	0,151
TE05	0,684	1,000	0,029	-0,019	0,229	0,021	0,100	0,103	0,091	0,120	0,095	-0,003	-0,177	0,059	-0,091	0,038	0,121	0,054	-0,030	0,041	0,063	0,124
TE06	0,039	0,029	1,000	0,011	-0,219	0,067	0,355	-0,105	0,151	0,079	-0,214	0,126	-0,012	-0,150	0,185	-0,082	0,244	0,021	0,287	0,140	0,065	0,726
TE12	0,151	0,124	0,726	0,016	-0,289	0,051	0,306	-0,082	0,095	0,057	-0,211	0,119	0,011	-0,165	0,220	-0,122	0,306	0,031	0,282	0,156	0,081	1,000
TE13_02	0,086	0,073	-0,139	0,076	0,072	0,054	-0,012	0,121	0,147	0,238	0,212	0,111	0,088	0,133	0,046	0,691	0,032	0,057	0,021	-0,021	0,064	-0,161
TE13_03	-0,240	-0,193	0,006	0,082	-0,010	0,158	0,125	0,056	0,230	0,063	-0,033	0,134	0,800	-0,035	0,155	0,117	0,102	0,050	0,129	0,121	0,074	0,008
TE13_06	-0,015	0,011	0,088	0,086	0,009	0,063	0,100	0,072	0,055	0,297	0,175	0,857	0,110	0,049	0,244	0,177	0,210	0,138	0,240	0,130	0,222	0,072
TE13_07	0,078	0,019	-0,066	0,201	0,179	0,144	-0,003	0,348	0,082	0,147	0,203	0,042	0,075	0,864	-0,023	0,079	-0,013	0,118	-0,037	0,039	0,121	-0,096
TE13_08	0,104	0,037	-0,051	0,054	0,014	-0,010	-0,041	0,129	0,103	0,248	0,145	0,024	0,008	0,085	-0,084	0,679	-0,015	0,049	0,014	0,009	0,001	-0,113
TE13_09	-0,089	-0,106	-0,025	0,157	0,001	0,161	0,100	0,209	0,211	0,066	0,029	0,124	0,851	0,103	0,077	0,093	0,081	-0,011	0,071	0,042	0,093	0,010
TE13_10	-0,049	-0,036	0,191	0,043	-0,062	0,094	0,215	-0,043	0,078	0,068	-0,028	0,212	0,064	-0,115	0,709	-0,024	0,190	0,063	0,154	0,101	0,079	0,171
TE13_11	0,044	0,034	-0,177	0,026	0,131	-0,055	-0,217	0,142	-0,082	0,184	0,795	0,134	-0,045	0,254	-0,035	0,204	-0,076	0,188	0,006	-0,111	0,070	-0,159
TE13_13	0,146	0,083	-0,194	0,055	0,231	0,021	-0,137	0,267	0,010	0,214	0,333	0,110	0,004	0,855	-0,046	0,204	-0,042	0,079	-0,094	-0,026	0,097	-0,188
TE13_14	0,062	-0,003	-0,020	0,074	0,022	0,023	0,008	0,090	0,180	0,458	0,224	0,352	0,148	0,141	0,155	0,843	0,060	0,084	0,113	0,046	0,090	-0,037
TE13_16	-0,069	-0,099	0,117	0,167	-0,146	0,195	0,204	0,042	0,095	0,202	0,049	0,307	0,142	0,027	0,865	0,132	0,151	0,117	0,175	0,100	0,134	0,180
TE13_17	0,121	0,116	-0,146	0,086	0,192	0,036	-0,082	0,167	0,017	0,194	0,718	0,167	0,051	0,215	0,074	0,197	0,028	0,104	-0,010	-0,052	0,067	-0,161
TE13_18	-0,010	-0,018	0,124	0,088	-0,028	0,042	0,123	0,049	0,046	0,347	0,151	0,808	0,154	0,101	0,319	0,268	0,141	0,102	0,235	0,122	0,127	0,130

Anmerkungen: 1 = Alter; 2 = Beschäftigungsdauer, 3 = Funktion; 4 = Gefordertes Arbeitsverhalten; 5 = Geschlecht; 6 = Arbeitsleistung; 7 = OCB-Eigeninitiative; 8 = OCB-Gewissenhaftigkeit; 9 = OCB-Hilfsbereitschaft; 10 = Unkompliziertheit; 11 = Persönlichkeit-Ehrlichkeit; 12 = Persönlichkeit-Emotionalität; 13 = Persönlichkeit-Extraversion; 14 = Persönlichkeit-Gewissenhaftigkeit; 15 = Persönlichkeit-Offenheit für Erfahrungen; 16 = Persönlichkeit-Verträglichkeit; 17 = Aufgabenmerkmal-Anforderungsvielfalt; 18 = Aufgabenmerkmal-Aufgabengeschlossenheit; 19 = Tätigkeitsmerkmal-Autonomie; 20 = Aufgabenmerkmal-Aufgabenbedeutung; 21 = Tätigkeitsmerkmal-Rückmeldung; 22 = Vergütung.



Nach Hair, Hult, Ringle und Sarstedt²⁵⁶ ist ein HCM oder ein Modell zweiter Ordnung dann zu bilden, wenn das die Komplexität des Modells verringert oder anderenfalls die Korrelationen zwischen den Konstrukten und eine mögliche Kollinearität die Ergebnisse des Strukturmodells beeinflussen könnten.

Bisherige Studien verwendeten OCB entweder als Gesamtkonstrukt oder mit seinen verschiedenen Dimensionen.²⁵⁷ Insbesondere LePine, Erez und Johnson zeigten in einer Meta-Analyse, dass OCB eher als ein Gesamtkonstrukt zu verstehen ist; jedoch dient der bislang geführte Beweis nicht dazu, um alle anderen Modelle kategorisch abzulehnen.²⁵⁸ Vor dem Hintergrund der Komplexität wurden verschiedene HCM getestet. Tabelle 3-4 stellt die Ergebnisse dar. Es wurde deutlich, dass ein HCM der Tätigkeitsmerkmale wie beispielsweise in Farh, Podsakoff und Organ²⁵⁹ nicht die Konvergenzvalidität ($AVE = 0,31$) erfüllte. Ähnlich verhielt es sich mit verschiedenen HCM für OCB (OCB_5 mit $AVE = 0,28$, OCB-I mit $AVE = 0,68$ und OCB-O mit $AVE = 0,31$). Für die Variablen OCB-Eigeninitiative bezogen auf das Unternehmen und das Team bestand eine relativ hohe Korrelation ($r = 0,69$). Daher wurde für Eigeninitiative ebenfalls ein HCM getestet. Die Konvergenzvalidität erreichte zufriedenstellende Werte ($AVE = 0,60$). Konsequenterweise wurde OCB als multidimensionales Konstrukt, bestehend aus drei Konstrukten erster Ordnung (Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit und Unkompliziertheit) und einem Konstrukt zweiter Ordnung (Eigeninitiative) gebildet. Die Einzelheiten zur Evaluation der HCM enthält Tabelle 3-4.

²⁵⁶ Vgl. Hair/Hult/Ringle/Sarstedt (2014), S. 229-230.

²⁵⁷ Vgl. LePine/Erez/Johnson (2002), S. 60; MacKenzie/Podsakoff/Fetter (1991), S. 135; Nielsen/Hrivnak/Shaw (2009), S. 567; Todd/Kent (2006), S. 261, 265.

²⁵⁸ Vgl. LePine/Erez/Johnson (2002), S. 61.

²⁵⁹ Vgl. Farh/Podsakoff/Organ (1990), S. 715-717.


Tabelle 3-4. Evaluation verschiedener HCM für Tätigkeit und OCB

	Tätigkeit		OCB mit 5 Dimensionen		OCB-I und OCB-O		OCB-Eigeninitiative		
	AVE	CR	AVE	CR	AVE	CR	AVE	CR	
Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale	Anforderungsvielfalt	0,70	0,88						
	Aufgabengeschlossenheit	0,56	0,79						
	Autonomie	0,68	0,86						
	Aufgabenbedeutung	0,77	0,87						
	Rückmeldung	0,74	0,85						
	HCM - Tätigkeit	0,31	0,84						
OCB	OCB-Eigeninitiative (Team)			0,70	0,82	0,70	0,82		
	OCB-Eigeninitiative (Unternehmen)			0,73	0,84	0,73	0,84		
	OCB-Gewissenhaftigkeit			0,68	0,81	0,68	0,81	0,68	0,81
	OCB-Hilfsbereitschaft			0,68	0,81	0,68	0,81	0,68	0,81
	OCB-Unkompliziertheit			0,77	0,87	0,77	0,87	0,78	0,87
	HCM - OCB_5 *			0,28	0,76				
	HCM - OCB-I **					0,68	0,81		
	HCM - OCB-O ***					0,31	0,74		
HCM - OCB-E ****							0,60	0,86	

Anmerkungen: OCB-I = Organizational Citizenship Behavior zugunsten des Individuums. OCB-O = Organizational Citizenship Behavior zugunsten der Organisation.* Besteht aus OCB-Gewissenhaftigkeit, Hilfsbereitschaft, Unkompliziertheit, Eigeninitiative-Team und Eigeninitiative-Unternehmen. ** Besteht aus OCB-Hilfsbereitschaft. *** Besteht aus OCB-Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit, Eigeninitiative-Team und Eigeninitiative-Unternehmen. **** Besteht aus Eigeninitiative gegenüber dem Team und Eigeninitiative gegenüber dem Unternehmen.

Insgesamt ergab die Analyse des Messmodells eine Bestätigung der Reliabilität und Validität der gemessenen Items für diese Studie. Tabelle 3-5 zeigt die deskriptiven Statistiken und die Korrelationen zwischen den Konstrukten.



Tabelle 3-5. Deskriptive Statistiken und Korrelationskoeffizienten

Variable	M	σ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1 Geschlecht (weiblich = 1)	0,78	0,41																							
2 Alter	4,72	1,88	0,08																						
3 Betriebszugehörigkeit	4,40	1,43	0,23	0,68																					
4 Funktion	1,59	0,89	-0,22	0,04	0,03																				
5 Vergütung	2,26	0,94	-0,29	0,15	0,12	0,73																			
6 Gefordertes Arbeitsverhalten	4,28	0,40	-0,02	-0,07	-0,02	0,01	0,02	(0,79)																	
7 AM Anforderungsvielfalt	4,15	0,78	-0,05	0,09	0,12	0,25	0,32	0,17	(0,84)																
8 AM Aufgabengeschlossenheit	3,65	0,81	0,00	0,06	0,06	0,01	0,03	0,09	0,05	(0,76)															
9 AM Aufgabenbedeutung	3,86	0,84	-0,06	-0,01	0,04	0,13	0,15	0,18	0,50	0,00	(0,87)														
10 TM Autonomie	3,88	0,79	-0,08	0,00	-0,04	0,29	0,28	0,08	0,46	0,28	0,31	(0,82)													
11 TM Rückmeldung	3,63	0,73	-0,04	0,12	0,07	0,06	0,08	0,13	0,22	0,23	0,24	0,40	(0,86)												
12 P Ehrlichkeit-Bescheidenheit	3,79	0,75	0,21	0,11	0,10	-0,21	-0,21	0,08	-0,03	0,20	-0,11	-0,01	0,09	(0,76)											
13 P Verträglichkeit	3,50	0,72	0,05	0,11	0,05	-0,09	-0,14	0,09	0,03	0,09	0,01	0,06	0,07	0,26	(0,74)										
14 P Emotionalität	4,06	0,85	0,01	0,02	0,00	-0,13	-0,12	-0,10	-0,21	-0,15	-0,15	-0,27	-0,21	-0,20	(0,83)										
15 P Extraversion	3,94	0,58	-0,01	-0,21	-0,19	-0,01	0,01	0,14	0,11	0,03	0,10	0,12	0,09	-0,01	0,11	-0,16	(0,83)								
16 P Offenheit für Erfahrungen	3,67	0,72	-0,13	-0,08	-0,09	0,19	0,22	0,13	0,22	0,11	0,12	0,20	0,13	0,01	0,04	-0,33	0,14	(0,79)							
17 P Gewissenhaftigkeit	4,07	0,79	0,24	0,14	0,07	-0,16	-0,17	0,14	-0,03	0,11	0,01	-0,09	0,12	0,32	0,17	-0,10	0,02	-0,06	(0,86)						
18 OCB-Gewissenhaftigkeit	4,29	0,52	0,12	0,14	0,11	-0,10	-0,06	0,47	0,15	0,14	0,12	-0,04	0,06	0,20	0,15	-0,07	0,14	0,01	0,33	(0,82)					
19 OCB-Hilfsbereitschaft	3,89	0,51	0,02	0,07	0,10	0,15	0,10	0,17	0,20	-0,02	0,21	0,08	0,14	-0,05	0,20	-0,06	0,26	0,11	0,04	0,11	(0,83)				
20 OCB-Unkompliziertheit	4,42	0,64	0,07	0,11	0,12	0,08	0,06	0,20	0,12	0,17	0,04	0,18	0,20	0,25	0,42	-0,39	0,07	0,17	0,21	0,16	0,13	(0,88)			
21 OCB-Eigeninitiative	3,57	0,66	-0,16	0,08	0,10	0,35	0,31	0,17	0,33	0,00	0,27	0,27	0,13	-0,20	-0,02	-0,13	0,14	0,26	-0,10	0,07	0,33	0,06	(0,78)		
22 Arbeitsleistung	3,83	0,54	-0,04	-0,07	0,02	0,07	0,05	0,41	0,28	0,06	0,32	0,19	0,21	-0,02	0,03	-0,06	0,19	0,19	0,08	0,26	0,20	0,14	0,35	(0,82)	

Anmerkungen: $N = 648$. Alle Korrelationen $\geq |.08|$, $p < 0,05$. $M =$ Mittelwert; $\sigma =$ Standardabweichung; AM = Aufgabenmerkmale; TM = Tätigkeitsmerkmale; P = Persönlichkeitsmerkmale; OCB = Organizational Citizenship Behavior. In Klammern ist die Quadratwurzel der jeweiligen AVE zur Beurteilung des Fornell-Larcker Kriteriums dargestellt.



Alle Variablen wurden mit demselben Fragebogen erhoben. Das barg die Gefahr einer Methodenverzerrung (*common method bias*), die sich daraus ergeben könnte, dass die Befragten gleichzeitig Quelle für die exogenen und endogenen Variablen waren.²⁶⁰ Das würde die Studienergebnisse und die daraus abgeleiteten Implikationen unerwünscht beeinflussen.²⁶¹ Um diesen Einfluss zu reduzieren, wurden verschiedene Aspekte beim Design des Fragebogens, der Messung der Variablen und der Datenerhebung beachtet. Bereits die Teilnehmererläuterungen zum Fragebogen enthielten den ausdrücklichen Hinweis, dass nur die tatsächlichen Gedanken und Wahrnehmungen von Interesse sind und nicht vermeintlich erwünschte Motive oder Einstellungen. Der Fragebogen enthielt positiv und negativ formulierte Fragen bzw. Aussagen. Außerdem wurden die Items verschiedener Konstrukte in unterschiedliche Abschnitte des Fragebogens geordnet. Die Wahrung der absoluten Anonymität sollte eine mögliche Antworttendenz ausschließen. Ziel war es, bereits während der Datensammlung eine Methodenverzerrung zu vermeiden.²⁶² Nach der Datenerhebung kamen statistische Verfahren zur Anwendung, um die Daten auf einen möglichen Einfluss hin zu untersuchen. Mit dem *Ein-Faktoren-Test* nach Harman wurden über eine explorative Faktorenanalyse Faktoren mit einem Eigenwert > 1 identifiziert. Das sprach allenfalls für eine minimale Methodenverzerrung. Den Limitationen dieses Tests begegnend, wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt und der *common method factor* genutzt, um den Einfluss einer Methodenverzerrung zu messen. Alle Ladungen der Items auf diesen Faktor waren statistisch nicht signifikant. Zusammenfassend sprachen diese Erkenntnisse gegen eine methodische Verzerrung der Ergebnisse.²⁶³

3.3.2 Strukturmodell

Die Beurteilung des Strukturmodells beinhaltete neben anderen Kriterien insbesondere die Einschätzung der Pfadkoeffizienten und Bestimmtheitsmaße (R^2).²⁶⁴ Die statistische Signifikanz der Pfadkoeffizienten wurde mittels Bootstrap-Verfahren mit 5.000 Stichprobenwiederholungen (*resampling*,

²⁶⁰ Vgl. Podsakoff/Organ (1986), S. 532-536; Podsakoff/MacKenzie/Lee/Podsakoff (2003), S. 885.

²⁶¹ Vgl. Conway/Lance (2010), S. 325 ff; Reio (2010), S. 405 ff.

²⁶² Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Lee/Podsakoff (2003), S. 884-885.

²⁶³ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Lee/Podsakoff (2003), S. 889-890.

²⁶⁴ Vgl. Hair/Hult/Ringle/Sarstedt (2014), S. 168-203.



individual sign change option) ermittelt. Das R^2 drückt die Vorhersagekraft des Modells aus. Alle R^2 und korrigierten R^2 lagen oberhalb von 0,25, mit Ausnahme von OCB-Hilfsbereitschaft ($R^2 = 0,20$; korrigiertes $R^2 = 0,18$). Die einzelnen Werte enthält Tabelle 3-6. Mit diesen Ergebnissen hat das Modell einen guten Erklärungswert. Die Vorhersagerelevanz des Modells wurde über das Stone-Geisser-Kriterium (Q^2) bewertet. Dafür wurde die *Construct Cross-Validated Redundancy* im Blindfolding-Verfahren verwendet. Vorhersagerelevanz ist gegeben, wenn $Q^2 > 0$. Tatsächlich lag Q^2 zwischen 0,14 und 0,27 (siehe Tabelle 3-6). Damit bewies das Modell die Qualität zur Vorhersage von Verhalten aufgrund der exogenen Variablen. Mit VIF-Werten (*variance inflation factor*) unterhalb des empfohlenen Grenzwertes von 5,0 (tatsächlich zwischen 1,13 und 1,69) und Toleranzniveaus $> 0,20$ (tatsächlich zwischen 0,59 und 0,89) war nicht von Multikollinearität auszugehen. Tabelle 3-6 enthält die Werte im Detail. Auch die Beurteilung der Korrelationen der Variablen (siehe Tabelle 3-5) sprach nicht für Multikollinearität. Tabelle 3-6 beinhaltet die Zusammenfassung der Evaluation des Strukturmodells.

Tabelle 3-6. Evaluation des Strukturmodells

Variablen	Tolerance levels	VIF	R^2	korrigiertes R^2	Q^2
Aufgabenmerkmale					
Aufgabengeschlossenheit	0,83	1,20			
Anforderungsvielfalt	0,60	1,67			
Aufgabenbedeutung	0,70	1,44			
Persönlichkeitsmerkmale					
Ehrlichkeit-Bescheidenheit	0,76	1,32			
Extraversion	0,89	1,13			
Gewissenhaftigkeit	0,78	1,29			
Offenheit für Erfahrungen	0,82	1,23			
Verträglichkeit	0,76	1,31			
Emotionalität	0,72	1,39			
Organizational Citizenship Behavior					
Gewissenhaftigkeit	0,80	1,25	0,38	0,37	0,26
Hilfsbereitschaft	0,78	1,28	0,20	0,18	0,14
Unkompliziertheit	0,69	1,45	0,35	0,33	0,27
Eigeninitiative *	0,73	1,37	0,29	0,27	0,17
Leistung					
Arbeitsleistung			0,34	0,31	0,23

Anmerkungen: * Eigeninitiative ist als Hierarchical Component Model zu verstehen, das aus einer Team- und Unternehmenskomponente besteht.



Die Effektstärke (f^2) der latenten Variablen lag zwischen 0,00 und 0,27 (siehe Tabelle 3-7. a-c). Dabei wirkten auf Arbeitsleistung insbesondere Aufgabenbedeutung ($f^2 = 0,02$), OCB-Eigeninitiative ($f^2 = 0,05$) und Gefordertes Arbeitsverhalten ($f^2 = 0,06$). Die OCB-Dimension Eigeninitiative wurde insbesondere beeinflusst durch Ehrlichkeit-Bescheidenheit ($f^2 = 0,02$), Offenheit für Erfahrungen ($f^2 = 0,03$) und Funktion ($f^2 = 0,04$). Auf OCB-Gewissenhaftigkeit wirkten insbesondere Extraversion ($f^2 = 0,02$), das gleichnamige Persönlichkeitsmerkmal ($f^2 = 0,06$) und das Geforderte Arbeitsverhalten ($f^2 = 0,27$). Auf die Dimension Hilfsbereitschaft nahmen insbesondere Extraversion ($f^2 = 0,06$), Verträglichkeit ($f^2 = 0,04$) und Funktion ($f^2 = 0,02$) Einfluss. Die Unkompliziertheit wurde insbesondere beeinflusst durch Emotionalität ($f^2 = 0,05$), Verträglichkeit ($f^2 = 0,15$) und Gefordertes Arbeitsverhalten ($f^2 = 0,02$). Für die Berechnung wurde folgende Formel angewandt²⁶⁵:

Formel 3-1. Formel zur Berechnung der Effektstärke f^2

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{inklusive}} - R^2_{\text{exklusive}}}{1 - R^2_{\text{inklusive}}}$$

²⁶⁵ Vgl. Hair/Hult/Ringle/Sarstedt (2014), S. 177.

Tabelle 3-7. a-c Effektstärke f^2 der latenten Variablen

a. Effektstärke der unabhängigen Variablen

	R^2	AM-AnfV	AM-AufG	AM-AufB	P-Ehrl	P-Emot	P-Extr	P-Gew	P-Offh	P-Vertr
Arbeitsleistung	0,34	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,00
OCB-E *	0,29	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00
OCB-G	0,38	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,06	0,00	0,00
OCB-H	0,20	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,06	0,00	0,00	0,04
OCB-U	0,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,01	0,00	0,15

b. Effektstärke der OCB-Dimensionen

	R^2	OCB-H	OCB-G	OCB-U	OCB-E
Arbeitsleistung	0,34	0,00	0,00	0,01	0,05
OCB-E *	0,29	0,00	0,00	0,00	
OCB-G	0,38	0,00		0,00	0,00
OCB-H	0,20		0,00	0,00	0,00
OCB-U	0,35	0,00	0,00		0,00

c. Effektstärke der Kontrollvariablen

	R^2	Alter	Ge-schlecht	BetrZ	Funktion	Vergütung	GefAV	TM-Auto	TM-Rück
Arbeitsleistung	0,34	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,06	0,00	0,01
OCB-E *	0,29	0,00	0,00	0,01	0,04	0,00	0,01	0,00	0,00
OCB-G	0,38	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27	0,00	0,00
OCB-H	0,20	0,00	0,00	0,01	0,02	0,00	0,01	0,01	0,01
OCB-U	0,35	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00

Anmerkungen: * Eigeninitiative ist als Hierarchical Component Model zu verstehen, das aus einer Team- und Unternehmenskomponente besteht. E = Eigeninitiative; G = Gewissenhaftigkeit; H = Hilfsbereitschaft; U = Unkompliziertheit; AM = Aufgabenmerkmale; AnfV = Anforderungsvielfalt; AufG Aufgabengeschlossenheit; AufB = Aufgabenbedeutung; P = Persönlichkeit; Ehrl = Ehrlichkeit-Bescheidenheit; Emot = Emotionalität; Extr = Extraversion; Gew = Gewissenhaftigkeit; Offh = Offenheit für Erfahrungen; Vertr = Verträglichkeit; BetrZ = Betriebszugehörigkeit; GefAV = Gefordertes Arbeitsverhalten; TM = Tätigkeitsmerkmale; Auto = Autonomie; Rück = Rückmeldung.

Die Effektstärke (q^2) der latenten Variablen lag zwischen 0,00 und 0,15 (siehe Tabelle 3-8. a-c.). Dabei wurde die Vorhersagerelevanz von Arbeitsleistung durch Aufgabenbedeutung ($q^2 = 0,03$), alle vier OCB-Dimensionen (q^2 zwischen 0,02 und 0,03), Gefordertes Arbeitsverhalten ($q^2 = 0,04$) und Rückmeldung ($q^2 = 0,03$) beeinflusst. Auf die OCB-Eigeninitiative wirkte insbesondere Funk-



tion ($q^2 = 0,02$). Die OCB-Dimension Gewissenhaftigkeit beeinflussten insbesondere das gleichnamige Persönlichkeitsmerkmal ($q^2 = 0,04$) und das Geforderte Arbeitsverhalten ($q^2 = 0,15$). Auf die Hilfsbereitschaft wirkten insbesondere Extraversion ($q^2 = 0,04$) und Verträglichkeit ($q^2 = 0,02$). Auf Unkompliziertheit hatten Emotionalität ($q^2 = 0,04$) und Verträglichkeit ($q^2 = 0,10$) Einfluss. Für die Berechnung galt folgende Formel²⁶⁶:

Formel 3-2. Formel zur Berechnung der Effektstärke q^2

$$q^2 = \frac{Q_{\text{inklusive}}^2 - Q_{\text{exklusive}}^2}{1 - Q_{\text{inklusive}}^2}$$

²⁶⁶ Vgl. Hair/Hult/Ringle/Sarstedt (2014), S. 183.

Tabelle 3-8. a-c Effektstärke q^2 der latenten Variablen

a. Effektstärke der unabhängigen Variablen

	R^2	AM-AnfV	AM-AufG	AM-AufB	P-Ehrl	P-Emot	P-Extr	P-Gew	P-Offh	P-Vertr
Arbeitsleistung	0,23	0,00	0,00	0,03	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
OCB-E *	0,17	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00
OCB-G	0,26	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,04	0,00	0,00
OCB-H	0,14	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,02
OCB-U	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,01	0,00	0,10

b. Effektstärke der OCB-Dimensionen

	R^2	OCB-H	OCB-G	OCB-U	OCB-E
Arbeitsleistung	0,23	0,02	0,02	0,03	0,03
OCB-E *	0,17	0,00	0,00	0,00	
OCB-G	0,26	0,00		0,00	0,00
OCB-H	0,14		0,00	0,00	0,00
OCB-U	0,27	0,00	0,00		0,00

c. Effektstärke der Kontrollvariablen

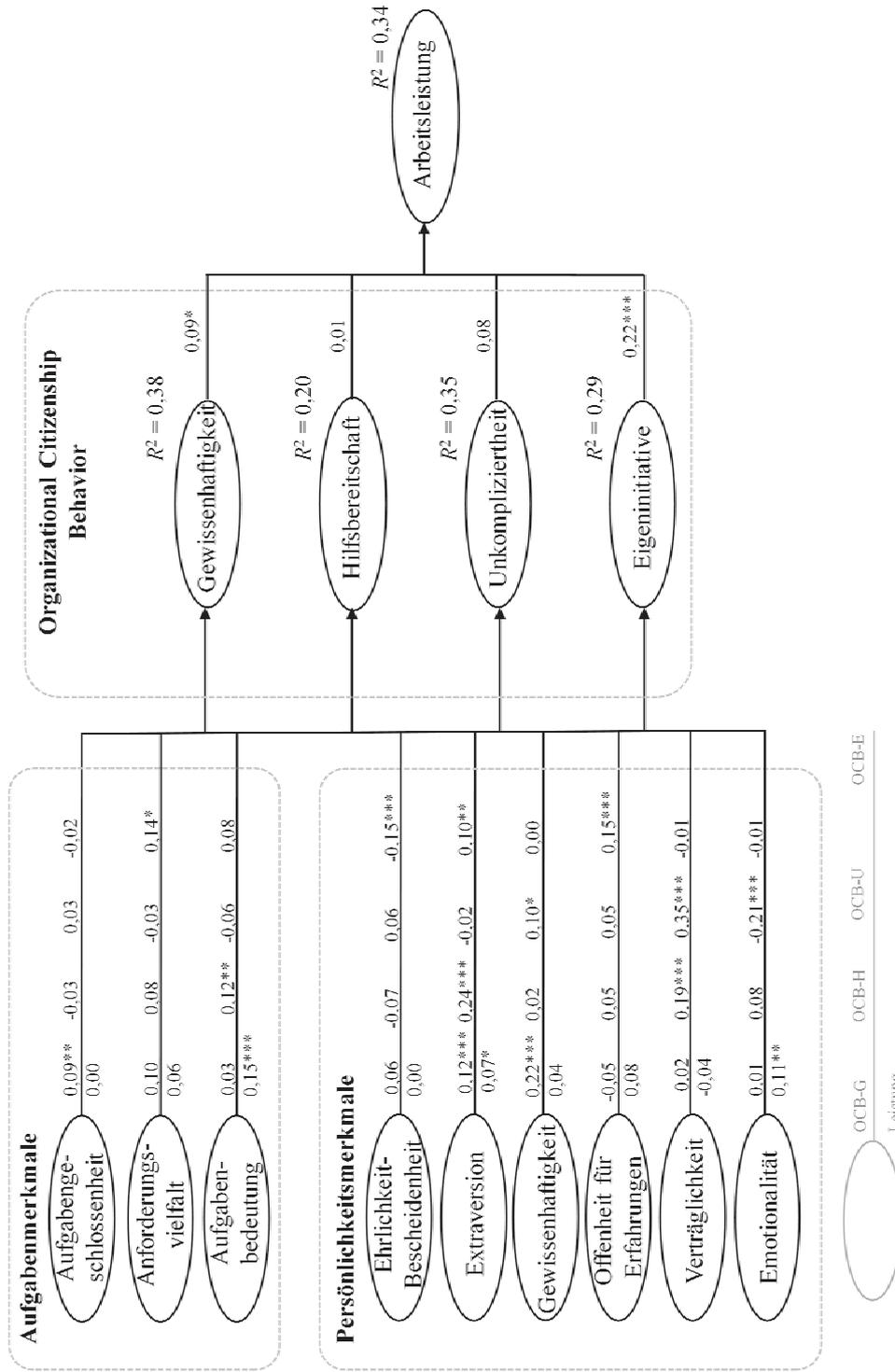
	R^2	Alter	Ge-schlecht	BetrZ	Funktion	Vergü-tung	GefAV	TM-Auto	TM-Rück
Arbeitsleistung	0,23	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,03
OCB-E *	0,17	0,00	0,00	0,01	0,02	0,00	0,01	0,00	0,00
OCB-G	0,26	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00
OCB-H	0,14	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00
OCB-U	0,27	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00

Anmerkungen: * Eigeninitiative ist als Hierarchical Component Model zu verstehen, das aus einer Team- und Unternehmenskomponente besteht. E = Eigeninitiative; G = Gewissenhaftigkeit; H = Hilfsbereitschaft; U = Unkompliziertheit; AM = Aufgabenmerkmale; AnfV = Anforderungsvielfalt; AufG Aufgabengeschlossenheit; AufB = Aufgabenbedeutung; P = Persönlichkeit; Ehrl = Ehrlichkeit-Bescheidenheit; Emot = Emotionalität; Extr = Extraversion; Gew = Gewissenhaftigkeit; Offh = Offenheit für Erfahrungen; Vertr = Verträglichkeit; BetrZ = Betriebszugehörigkeit; GefAV = Gefordertes Arbeitsverhalten; TM = Tätigkeitsmerkmale; Auto = Autonomie; Rück = Rückmeldung.

Die Ergebnisse der PLS-Analyse zeigt Abbildung 3-3.



Abbildung 3-3. Ergebnisse der PLS-Analyse



Anmerkungen: Dargestellt sind die standardisierten Pfadkoeffizienten.
 * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.



Es gelang, Arbeitsleistung zu 34 % zu erklären. Direkt wirkten die unabhängigen Variablen Persönlichkeit (Extraversion $\beta = 0,07$, $p < 0,05$; Emotionalität $\beta = 0,11$, $p < 0,01$) und Aufgabenmerkmale (Aufgabenbedeutung $\beta = 0,15$, $p < 0,001$) sowie die OCB-Dimensionen (Gewissenhaftigkeit $\beta = 0,09$, $p < 0,05$; Eigeninitiative $\beta = 0,22$, $p < 0,001$). Die indirekten Einflüsse über die OCB-Dimensionen als Mediatoren werden im Abschnitt 3.3.3 beim Test der Hypothesen erläutert.

Die einzelnen OCB-Dimensionen wurden zwischen 20 bis 38 % erklärt. Direkter Einfluss erfolgte insbesondere auf Gewissenhaftigkeit (Aufgabengeschlossenheit $\beta = 0,09$, $p < 0,01$; Extraversion $\beta = 0,12$, $p < 0,001$; Persönlichkeit-Gewissenhaftigkeit $\beta = 0,22$, $p < 0,001$), Hilfsbereitschaft (Aufgabenbedeutung $\beta = 0,12$, $p < 0,01$; Extraversion $\beta = 0,24$, $p < 0,001$; Verträglichkeit $\beta = 0,19$, $p < 0,001$), Unkompliziertheit (Persönlichkeit-Gewissenhaftigkeit $\beta = 0,10$, $p < 0,05$; Verträglichkeit $\beta = 0,35$, $p < 0,001$; Emotionalität $\beta = -0,21$, $p < 0,001$) und Eigeninitiative (Anforderungsvielfalt $\beta = 0,14$, $p < 0,05$; Ehrlichkeit-Bescheidenheit $\beta = -0,15$, $p < 0,001$; Extraversion $\beta = 0,10$, $p < 0,01$; Offenheit für Erfahrungen $\beta = 0,15$, $p < 0,001$).

Die Effekte der verschiedenen Kontrollvariablen zeigt Tabelle 3-9. Alter wirkte auf Gewissenhaftigkeit ($\beta = 0,13$; $p < 0,01$) und Arbeitsleistung ($\beta = -0,14$; $p < 0,01$). Geschlecht (weiblich = 1) war negativ mit Eigeninitiative verbunden ($\beta = -0,07$; $p < 0,05$). Funktion wirkte positiv auf Hilfsbereitschaft ($\beta = 0,20$; $p < 0,001$) und Eigeninitiative ($\beta = 0,26$; $p < 0,001$). Gefordertes Arbeitsverhalten nahm Einfluss auf alle vier OCB-Dimensionen (Gewissenhaftigkeit: $\beta = 0,44$; $p < 0,001$; Hilfsbereitschaft: $\beta = 0,09$; $p < 0,05$; Unkompliziertheit: $\beta = 0,12$; $p < 0,001$; Eigeninitiative: $\beta = 0,11$; $p < 0,01$) und auf Arbeitsleistung ($\beta = 0,25$; $p < 0,001$). Vergütung und das Tätigkeitsmerkmal Autonomie hatten keinen Einfluss auf die OCB-Dimensionen und Arbeitsleistung. Das Tätigkeitsmerkmal Rückmeldung wirkte positiv auf Arbeitsleistung ($\beta = 0,10$; $p < 0,05$).

**Tabelle 3-9. Zusammenfassung der Ergebnisse der Kontrollvariablen**

Kontrollvariable	OCB-G	OCB-H	OCB-U	OCB-E	Arbeitsleistung
Alter	0,13**	0,02	-0,03	0,04	-0,14**
Geschlecht	0,04	0,04	0,04	-0,07*	-0,03
Betriebszugehörigkeit	-0,01	0,10	0,11*	0,12*	0,09
Funktion	-0,04	0,20***	0,07	0,26***	-0,01
Gefordertes Arbeitsverhalten	0,44***	0,09*	0,12***	0,11**	0,25***
Vergütung	-0,02	-0,07	0,04	-0,07	-0,07
TM Autonomie	-0,08	-0,09	0,06	0,07	0,01
TM Rückmeldung	-0,05	0,08	0,07	-0,01	0,10*

Anmerkungen: Dargestellt sind die standardisierten Pfadkoeffizienten. OCB = Organizational Citizenship Behavior; G = Gewissenhaftigkeit; H = Hilfsbereitschaft; U = Unkompliziertheit; E = Eigeninitiative; TM = Tätigkeitsmerkmale.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

3.3.3 Test der Hypothesen

Hypothese I.1 beschrieb einen positiven Zusammenhang zwischen den drei Aufgabenmerkmalen (Aufgabengeschlossenheit, Anforderungsvielfalt und Aufgabenbedeutung) und Arbeitsleistung. Aufgabenbedeutung war das einzige Aufgabenmerkmal, das einen statistisch signifikanten positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hatte ($\beta = 0,15$; $p < 0,001$). Aufgabengeschlossenheit ($\beta = 0,00$) und Anforderungsvielfalt ($\beta = 0,06$) wiesen einen positiven jedoch statistisch nicht signifikanten Effekt auf. Damit konnte Hypothese I.1 teilweise bestätigt werden.

Die Mediationshypothesen wurden mittels PROCESS SPSS Makro von Hayes²⁶⁷ getestet. Den Empfehlungen der Literatur folgend²⁶⁸ wurde die Signifikanz der indirekten Effekte geprüft. Dieser Ansatz erlaubt die Untersuchung der einzelnen indirekten Effekte der verschiedenen OCB-Dimensionen. Tabelle 3-10 fasst die Ergebnisse der Mediationsanalyse zusammen.

²⁶⁷ Hayes (2015).

²⁶⁸ Vgl. Zhao/Lynch/Chen (2010), S. 198-201; Malhotra/Singhal/Shang/Ployhart (2014), S. 132 ff.

**Tabelle 3-10. Ergebnisse der Mediationsanalyse**

Beziehung	Direkte Effekte	Totale und spezifische indirekte Effekte		Totale Effekte
<i>Persönlichkeitsmerkmale</i>				
Ehrlichkeit-Bescheidenheit - OCB - AL	0,00	-0,020		-0,02
Ehrlichkeit-Bescheidenheit - OCB-G - AL	-	0,011 *	(0,00/0,03)	-
Ehrlichkeit-Bescheidenheit - OCB-H - AL	-	-0,001	(-0,01/0,00)	-
Ehrlichkeit-Bescheidenheit - OCB-U - AL	-	0,005 *	(0,00/0,02)	-
Ehrlichkeit-Bescheidenheit - OCB-E - AL	-	-0,031	(-0,05/-0,02)	-
Extraversion - OCB - AL	0,10 **	0,040		0,14 **
Extraversion - OCB-G - AL	-	0,021 *	(0,01/0,04)	-
Extraversion - OCB-H - AL	-	0,002 *	(0,01/0,02)	-
Extraversion - OCB-U - AL	-	-0,002	(-0,01/0,00)	-
Extraversion - OCB-E - AL	-	0,014	(-0,01/0,03)	-
Gewissenhaftigkeit - OCB - AL	0,02	0,040		0,06
Gewissenhaftigkeit - OCB-G - AL	-	0,033 *	(0,02/0,05)	-
Gewissenhaftigkeit - OCB-H - AL	-	0,001	(-0,01/0,01)	-
Gewissenhaftigkeit - OCB-U - AL	-	0,008 *	(0,00/0,02)	-
Gewissenhaftigkeit - OCB-E - AL	-	-0,002	(-0,02/0,01)	-
Offenheit für Erfahrungen - OCB - AL	0,07 *	0,030		0,10 **
Offenheit für Erfahrungen - OCB-G - AL	-	-0,003	(-0,01/0,01)	-
Offenheit für Erfahrungen - OCB-H - AL	-	0,001	(-0,01/0,01)	-
Offenheit für Erfahrungen - OCB-U - AL	-	0,005 *	(0,00/0,02)	-
Offenheit für Erfahrungen - OCB-E - AL	-	0,031 *	(0,02/0,05)	-
Verträglichkeit - OCB - AL	-0,04	0,030		-0,01
Verträglichkeit - OCB-G - AL	-	0,009 *	(0,00/0,02)	-
Verträglichkeit - OCB-H - AL	-	0,002	(-0,02/0,02)	-
Verträglichkeit - OCB-U - AL	-	0,024 *	(0,00/0,05)	-
Verträglichkeit - OCB-E - AL	-	0,001	(-0,02/0,01)	-
Emotionalität - OCB - AL	0,07 **	-0,020		0,05 *
Emotionalität - OCB-G - AL	-	0,003	(-0,14/0,06)	-
Emotionalität - OCB-H - AL	-	-0,001	(-0,01/0,00)	-
Emotionalität - OCB-U - AL	-	-0,015 *	(0,00/0,04)	-
Emotionalität - OCB-E - AL	-	-0,003	(-0,01/0,02)	-
<i>Aufgabenmerkmale</i>				
Aufgabengeschlossenheit - OCB - AL	0,00	0,010		0,01
Aufgabengeschlossenheit - OCB-G - AL	-	0,015 *	(0,00/0,03)	-
Aufgabengeschlossenheit - OCB-H - AL	-	-0,001	(-0,01/0,00)	-
Aufgabengeschlossenheit - OCB-U - AL	-	0,003	(-0,01/0,01)	-
Aufgabengeschlossenheit - OCB-E - AL	-	-0,003	(-0,02/0,01)	-
Anforderungsvielfalt - OCB - AL	0,03	0,050		0,08 *
Anforderungsvielfalt - OCB-G - AL	-	0,023 *	(0,01/0,04)	-
Anforderungsvielfalt - OCB-H - AL	-	0,001	(-0,01/0,01)	-
Anforderungsvielfalt - OCB-S - AL	-	0,002	(-0,01/0,01)	-
Anforderungsvielfalt - OCB-E - AL	-	0,028 *	(0,01/0,05)	-
Aufgabenbedeutung - OCB - AL	0,12 ***	0,020		0,14 ***
Aufgabenbedeutung - OCB-G - AL	-	0,009 *	(0,00/0,02)	-
Aufgabenbedeutung - OCB-H - AL	-	0,001	(-0,01/0,01)	-
Aufgabenbedeutung - OCB-U - AL	-	-0,003	(-0,10/0,00)	-
Aufgabenbedeutung - OCB-E - AL	-	0,013 *	(0,00/0,03)	-

Anmerkungen: In Klammern ist das 95 %ige Konfidenzintervall dargestellt. AL = Arbeitsleistung, G = Gewissenhaftigkeit, H = Hilfsbereitschaft, U = Unkompliziertheit, E = Eigeninitiative, OCB = Organizational Citizenship Behavior.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.



Hypothese I.2 ging davon aus, dass die vier OCB-Dimensionen (Gewissenhaftigkeit, Hilfsbereitschaft, Unkompliziertheit und Eigeninitiative) die positive Beziehung zwischen Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung medieren. Die Ergebnisse der Mediationsanalyse zeigten, dass Gewissenhaftigkeit als Mediator der Beziehungen zwischen den Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung fungierte. Im Einzelnen lagen die indirekten Effekte bei Aufgabengeschlossenheit bei $\beta = 0,015$ ($p < 0,05$), Aufgabenbedeutung bei $\beta = 0,009$ ($p < 0,05$) und Anforderungsvielfalt bei $\beta = 0,023$ ($p < 0,05$). Darüber hinaus bewiesen die Ergebnisse, dass Hilfsbereitschaft und Unkompliziertheit keine Mediatoren dieser Beziehung sind. Eigeninitiative hingegen medierte die Beziehungen zwischen Anforderungsvielfalt ($\beta = 0,028$; $p < 0,05$) und Arbeitsleistung sowie zwischen Aufgabenbedeutung ($\beta = 0,013$; $p < 0,05$) und Arbeitsleistung. Die Beziehung von Aufgabengeschlossenheit und Arbeitsleistung wurde nicht durch Eigeninitiative mediiert. Damit wurde Hypothese I.2 teilweise bestätigt.

Hypothese I.3a beschrieb eine Mediation der positiven Beziehungen zwischen fünf Persönlichkeitsmerkmalen (Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit) und Arbeitsleistung durch die vier OCB-Dimensionen. Die Ergebnisse belegten eine Mediation der Beziehungen zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit ($\beta = 0,011$; $p < 0,05$), Extraversion ($\beta = 0,021$; $p < 0,05$), Gewissenhaftigkeit ($\beta = 0,033$; $p < 0,05$) sowie Verträglichkeit ($\beta = 0,009$; $p < 0,05$) und Arbeitsleistung durch die OCB-Dimension Gewissenhaftigkeit. Hilfsbereitschaft medierte die Beziehung zwischen Extraversion und Arbeitsleistung ($\beta = 0,002$; $p < 0,05$). Unkompliziertheit fungierte in den Beziehungen Ehrlichkeit-Bescheidenheit ($\beta = 0,005$; $p < 0,05$), Gewissenhaftigkeit ($\beta = 0,008$; $p < 0,05$), Offenheit für Erfahrungen ($\beta = 0,005$; $p < 0,05$) sowie Verträglichkeit ($\beta = 0,024$; $p < 0,05$) und Arbeitsleistung als Mediator. Eigeninitiative medierte die Beziehung zwischen Offenheit für Erfahrungen und Arbeitsleistung ($\beta = 0,031$; $p < 0,05$). Darüber wurde Hypothese I.3a ebenfalls teilweise bestätigt.

Hypothese I.3b beschrieb die Mediation der negativen Beziehung zwischen Emotionalität und Arbeitsleistung durch die vier OCB-Dimensionen. Hier war Unkompliziertheit die einzige OCB-Dimension, die als Mediator fungierte ($\beta = -0,015$; $p < 0,05$). Damit konnte auch Hypothese I.3b teilweise gestützt werden.



Der Produkt-Indikator-Ansatz²⁶⁹ (*product indicator approach*) wurde verwendet, um die Interaktionseffekte zu modellieren und die Moderation zu analysieren. Hypothese I.4a ging davon aus, dass die drei Aufgabenmerkmale die positiven Beziehungen zwischen den fünf Persönlichkeitsmerkmalen (Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit) und OCB moderieren. Hypothese I.4b betrachtete die Moderation der negativen Beziehung der Emotionalität und OCB durch die drei Aufgabenmerkmale. Die Ergebnisse zeigten (siehe Tabelle 3-11), dass kein Moderator statistisch signifikant wirkte. Damit konnten die Hypothesen I.4a und I.4b nicht bestätigt werden.

Hypothese I.5 beschrieb eine Moderation der positiven Beziehungen der vier OCB-Dimensionen und Arbeitsleistung durch die drei Aufgabenmerkmale. Im Ergebnis (siehe Tabelle 3-12) wurden auch hier keine statistisch signifikanten Effekte nachgewiesen. Daher musste Hypothese I.5 zurückgewiesen werden.

²⁶⁹ Vgl. Hair/Hult/Ringle/Sarstedt (2014), S. 267-271.



Tabelle 3-12. Analyse der Aufgabenmerkmale als Moderator der Beziehung OCB und Arbeitsleistung

Aufgabenmerkmal – Anforderungsvielfalt		Aufgabenmerkmal – Aufgabengeschlossenheit		Aufgabenmerkmal – Aufgabenbedeutung	
Interaktionsterm	Beta	t-Test	Interaktionsterm	Beta	t-Test
OCB-H * AM-Anf -> AL	0,377	0,448	OCB-H * AM-AufG -> AL	0,411	0,982
OCB-G * AM-Anf -> AL	0,369	0,684	OCB-G * AM-AufG -> AL	0,408	0,783
OCB-U * AM-Anf -> AL	0,504	0,140	OCB-U * AM-AufG -> AL	0,419	1,231
OCB-E * AM-Anf -> AL	0,359	0,897	OCB-E * AM-AufG -> AL	0,290	0,331
			OCB-H * AM-AufB -> AL	0,411	1,746
			OCB-G * AM-AufB -> AL	0,503	0,398
			OCB-U * AM-AufB -> AL	0,436	0,390
			OCB-E * AM-AufB -> AL	0,424	0,514

Anmerkungen: AM = Aufgabenmerkmale; Anf = Anforderungsvielfalt; AufG = Aufgabengeschlossenheit; AufB = Aufgabenbedeutung; OCB = Organizational Citizenship Behavior; H = Hilfsbereitschaft; G = Gewissenhaftigkeit; U = Unkompliziertheit; E = Eigeninitiative; AL = Arbeitsleistung. Signifikanzniveau im t-Test: * $p < 0,05$ ($>1,96$), ** $p < 0,01$ ($>2,57$), *** $p < 0,001$ ($>3,29$).



In Tabelle 3-13 ist das Ergebnis aller Hypothesen zur Mitarbeiterbefragung zur Untersuchung des OCB zusammengefasst.

Tabelle 3-13. Test der Hypothesen Studie I – Zusammenfassung

H I.1	Aufgabenmerkmale wirken positiv auf Arbeitsleistung.	Aufgabengeschlossenheit	nicht signifikant	teilweise bestätigt
		Anforderungsvielfalt	nicht signifikant	
		Aufgabenbedeutung	signifikant	
H I.2	OCB mediiert Beziehung zwischen Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung.	Gewissenhaftigkeit	signifikant	teilweise bestätigt
		Hilfsbereitschaft	nicht signifikant	
		Unkompliziertheit	nicht signifikant	
		Eigeninitiative	teilweise	
H I.3a	OCB mediiert die positiven Beziehungen zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen sowie Verträglichkeit und Arbeitsleistung.	Gewissenhaftigkeit	teilweise	teilweise bestätigt
		Hilfsbereitschaft	teilweise	
		Unkompliziertheit	teilweise	
		Eigeninitiative	teilweise	
H I.3b	OCB mediiert die negative Beziehungen zwischen Emotionalität und Arbeitsleistung.	Gewissenhaftigkeit	nicht signifikant	teilweise bestätigt
		Hilfsbereitschaft	nicht signifikant	
		Unkompliziertheit	signifikant	
		Eigeninitiative	nicht signifikant	
H I.4a	Aufgabenmerkmale moderieren die positiven Beziehungen zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen sowie Verträglichkeit und OCB.	Aufgabengeschlossenheit	nicht signifikant	nicht bestätigt
		Anforderungsvielfalt	nicht signifikant	
		Aufgabenbedeutung	nicht signifikant	
H I.4b	Aufgabenmerkmale moderieren die negative Beziehung zwischen Emotionalität und OCB.	Aufgabengeschlossenheit	nicht signifikant	nicht bestätigt
		Anforderungsvielfalt	nicht signifikant	
		Aufgabenbedeutung	nicht signifikant	
H I.5	Aufgabenmerkmale moderieren die positive Beziehung zwischen OCB und Arbeitsleistung.	Aufgabengeschlossenheit	nicht signifikant	nicht bestätigt
		Anforderungsvielfalt	nicht signifikant	
		Aufgabenbedeutung	nicht signifikant	



3.4 Zusammenfassung

3.4.1 Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für Theorie und Praxis

Die vorliegende Studie fasste verschiedene Forschungsansätze zusammen und trug damit zum Verständnis des Zusammenspiels von Persönlichkeit, Aufgabenmerkmalen und OCB zur Erklärung der individuellen Arbeitsleistung bei. Gleichzeitig wurde ein Vergleich zwischen den Einflussfaktoren Aufgabenmerkmale und Persönlichkeit geliefert. Bisherige Studien befassten sich mit den direkten Einflüssen der Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmale auf OCB oder Arbeitsleistung. Basierend auf der TAT²⁷⁰ wurde ein Modell mit OCB als Mediator der Beziehung Persönlichkeit und Arbeitsleistung sowie der moderierende Einfluss der Aufgabenmerkmale auf die Beziehung zwischen Persönlichkeit und OCB entwickelt und empirisch getestet. Auf der Grundlage einer Stichprobe von 648 Mitarbeitern eines deutschen Versicherungsunternehmens wurden Hypothesen überprüft. Die Ergebnisse zeigten, dass die Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmale die Arbeitsleistung durch verschiedene OCB-Dimensionen beeinflussen. Es wurde kein Beleg für den *Trait-Activation-Effekt* der Aufgabenmerkmale – Moderation der Beziehung Persönlichkeit und OCB – gefunden. Diese Erkenntnisse haben mehrere Implikationen für Theorie und Praxis, die nachfolgend diskutiert werden.

Implikationen für die Theorie

Die vorliegende Studie trug zur Forschung bei, indem erstmalig empirische Belege für die mediierende Rolle von OCB und seine verschiedenen Dimensionen auf die Beziehung zwischen Persönlichkeit, Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung vorgelegt wurden. Bisherige empirische Forschungen zeigten, dass OCB ein wichtiger Prädiktor für Leistung ist.²⁷¹ Vor diesem Hintergrund war es bedeutend, die Einflussfaktoren von OCB zu identifizieren. Vorherige Studien legten nahe, dass im Vergleich der bislang diskutierten Determinanten von OCB die Persönlichkeitsmerkmale²⁷² und die Aufgaben-

²⁷⁰ Vgl. Tett/Burnett (2003), S. 503-505.

²⁷¹ Vgl. Podsakoff/Whiting/Podsakoff/Blume (2009), S. 134.

²⁷² Vgl. Organ/Lingl (1995), S. 346; Borman/Penner/Allen/Motowidlo (2001), S. 64-65.



merkmale²⁷³ einen relativ großen Teil von OCB erklären. Es war wichtig, die Interaktion dieser Faktoren sowie ihre Effekte auf OCB zu verstehen. Die TAT geht davon aus, dass Persönlichkeitsmerkmale und situative Signale aus der Aufgabe die Arbeitsleistung durch spezifisches Verhalten – wie OCB – beeinflussen. Mit dieser theoretischen Grundlage zur Erklärung des Einflusses von Persönlichkeit und Aufgabenmerkmalen auf Arbeitsleistung wurden Wirkzusammenhänge identifiziert, durch die die spezifischen OCB-Dimensionen die Arbeitsleistung beeinflussen. Damit wurde begonnen, bisherige Forschungserkenntnisse zu ergänzen und die TAT als theoretische Grundlage der Persönlichkeits-Leistungs-Beziehung zu untersuchen.²⁷⁴ In der Literatur zu Leistung wurde bislang nicht hinreichend zwischen den OCB-Dimensionen unterschieden und untersucht, welche Dimensionen den Einfluss der Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmale auf Arbeitsleistung mediiieren und welche nicht. Die vorgelegten Ergebnisse zeigen, dass sich eine differenziertere Sicht lohnt und regen an, für zukünftige Forschung detailliertere Konzepte und empirische Analysen zu verwenden.

Die Ergebnisse der Mediationsanalyse sprechen dafür, dass insbesondere Gewissenhaftigkeit und Unkompliziertheit den Einfluss verschiedener Persönlichkeitsmerkmale auf Arbeitsleistung mediiieren. Für die Beziehungen zwischen den Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung fungieren Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative als einzige Mediatoren. Diese Erkenntnisse lassen an der bisherigen Sicht, dass Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale durch verschiedene OCB-Dimensionen in gleicher Weise auf Arbeitsleistung wirken, zweifeln. Damit kommt den Dimensionen unterschiedliche Bedeutung als Mediatoren zu. Die Ergebnisse belegen, wie wichtig es ist, die Theorie zu den verschiedenen Mechanismen zu präzisieren, durch die Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale die Arbeitsleistung beeinflussen. Überraschenderweise und im Gegensatz zu einem der wichtigsten Ansätze der TAT kann keine Moderation der Beziehung zwischen Persönlichkeit und OCB durch die Aufgabe nachgewiesen werden. Diese Erkenntnis lässt vermuten, dass im Vergleich zu anderem arbeitsbezogenen Verhalten spezifische Aufgabenmerkmale OCB nicht fördern, indem bestimmte Persönlichkeitsmerkmale aktiviert werden. Es ist vielmehr zu erkennen, dass Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale parallel als

²⁷³ Vgl. Farh/Podsakoff/Organ (1990), S. 714-715; Mayfield (2013), S. 58.

²⁷⁴ Vgl. Penney/David/Witt (2022), S. 307.



Einflussfaktoren bestimmter OCB-Dimensionen funktionieren von denen zwei auf Arbeitsleistung wirken. Untersucht wurde hier nur die Aufgabe als Signalgeber. Darüber hinaus betrachtet die TAT die soziale Ebene und die Ebene der Organisation. Weitere Forschungen sollten diese Aspekte untersuchen und damit einen Vergleich zwischen den situativen Signalen auf das Arbeitsverhalten ermöglichen.

Insgesamt lassen die Ergebnisse dieser Studie darauf schließen, dass die Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmale Arbeitsleistung nicht nur direkt, sondern auch indirekt durch OCB beeinflussen. Es ist erkennbar, dass die Mediation über mehrere Pfade wirkt, und dass für Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale spezifische Mediationsmechanismen greifen. Die Ergebnisse zeigen, dass die einzelnen Persönlichkeits- und Aufgabemerkmale einzigartige Beziehungen über bestimmte OCB-Dimensionen zu Arbeitsleistung haben. Diese Erkenntnisse sind wichtig für die Theorie und zum Vorgehen beim Mediationstest. Sie stellen die bisherige Forschung in Frage, die Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale nur als direkte Einflussfaktoren der Arbeitsleistung ansahen. Gleichzeitig wird die weit verbreitete Auffassung, dass es sich bei OCB um ein eindimensionales Konstrukt handelt, bezweifelt. Die Ergebnisse zeigen, dass es sich vielmehr um unabhängige Dimensionen mit unterschiedlicher Vorhersagekraft handelt. Damit erklären die aktuellen Erkenntnisse unklare Ergebnisse vorheriger Studien, die OCB als eindimensionales Konstrukt untersuchten und oft nur die totalen indirekten Effekte der verschiedenen Einflussfaktoren auf Arbeitsleistung durch OCB betrachteten. Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale sind unterschiedlich in ihrem Einfluss auf Arbeitsleistung. Sie funktionieren teilweise über verschiedene Pfade. Wenn sie durch verschiedene Mediatoren wirken, diese jedoch nicht miteinander verglichen werden (wie z. B. verschiedene OCB-Dimensionen) und stattdessen nur ein einzelner Mediator (OCB als eindimensionales Konstrukt gemessen) betrachtet wird, kann das zu ungenauen Ergebnissen und Implikationen führen. Daher sollte künftige Forschung eine vergleichende Betrachtung der Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmale berücksichtigen und OCB in verschiedenen Dimensionen als potenzielle Mediatoren differenzieren.



Diese Studie erweitert die bisherige Forschung zu den direkten Effekten der Persönlichkeitsmerkmale²⁷⁵ und Aufgabenmerkmale²⁷⁶ auf Arbeitsleistung. Sie zeigt, wie die Einflussfaktoren sowohl die OCB-Dimensionen als auch Arbeitsleistung erklären. Bislang wurde das HEXACO-Modell unter anderem genutzt, um Motive für OCB zu erklären.²⁷⁷ Es war jedoch wenig bekannt über ihren Einfluss auf OCB²⁷⁸ und Arbeitsleistung²⁷⁹. Damit beginnt diese Studie, aufgezeigte Forschungsbedarfe²⁸⁰ hinsichtlich der Beziehung zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen des HEXACO-Modells (inklusive Ehrlichkeit-Bescheidenheit) und den OCB-Dimensionen zu erfüllen.

Implikationen für die Praxis

Die vorliegenden Erkenntnisse suggerieren, dass die Persönlichkeits- sowie Aufgabenmerkmale die OCB-Dimensionen beeinflussen sowie eine direkte und indirekte Wirkung auf Arbeitsleistung ausüben. Das führt zu einer Reihe von praktischen Implikationen für Unternehmen. Erstens zeigt sich, dass Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale spezifische OCB-Dimensionen triggern. Unternehmen, die sich von ihren Mitarbeitern insbesondere mehr Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative wünschen, sollten diesen Aufgaben geben, die sie als wichtigen Beitrag zum Unternehmensergebnis erkennen. Diese Aufgaben sollten verschiedene Anforderungen hinsichtlich der erforderlichen Kenntnisse oder Fertigkeiten an ihre Erledigung stellen. Gelingt es Unternehmen, ihren Mitarbeitern ein solches Umfeld zu gestalten, werden sie damit spezifische OCB-Dimensionen fördern und gleichzeitig die Arbeitsleistung der Mitarbeiter steigern. Zweitens geben die Ergebnisse Hinweise für die Personalauswahl. Unternehmen, die OCB und damit Arbeitsleistung in ihrer Organisation steigern wollen, sollten Mitarbeiter bevorzugen, die eine hohe Ausprägung an Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen aufweisen. Dabei handelt es sich um die Persönlichkeitsmerkmale, die eine positive Wirkung auf die hier für Arbeitsleistung förderlich identifizierten OCB-

²⁷⁵ Vgl. Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1140 ff; Barrick/Mount (1991), S. 13; Tett/Jackson/Rothstein (1991), S. 726.

²⁷⁶ Vgl. Todd/Kent (2006), S. 261.

²⁷⁷ Vgl. Bourdage/Lee/Lee/Shin (2012), S. 190, 192; Bourdage/Wiltshire/Lee (2015), S. 543.

²⁷⁸ Vgl. Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1152.

²⁷⁹ Vgl. Johnson/Rowatt/Petrini (2011), S. 860; Oh/Le/Whitman/Kim/Yoo/Hwang/Kim (2014), S. 207.

²⁸⁰ Vgl. Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1152.



Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative haben. Rothstein und Goffin²⁸¹ resümierten die Forschung zur Beziehung zwischen Persönlichkeit und Leistung und schlossen, dass Persönlichkeitsmessung Leistung vorhersagen kann. Sie gingen davon aus, dass sie sinnvoll eingesetzt, einen wertvollen Beitrag zur Personalauswahl leistet. Natürlich sollte Persönlichkeit nicht das einzige Kriterium der Mitarbeiterauswahl sein.

3.4.2 Limitationen und künftige Forschung

Obwohl die vorliegende Studie die existierende Literatur erweitert und einige Möglichkeiten für künftige Forschung aufzeigt, müssen die Ergebnisse im Kontext verschiedener Limitationen interpretiert werden. Erstens, für diese Studie wurde eine Fragebogen-basierte Erhebung eines einzelnen Unternehmens als Selbsteinschätzung der Mitarbeiter gewählt. Künftige Forschung sollte mehrere Datenquellen verwenden und eine zeitliche Trennung der endogenen und exogenen Variablen zur Verringerung der Wahrscheinlichkeit einer Methodenverzerrung vornehmen. Forscher könnten beispielsweise das Persönlichkeitsmerkmal Ehrlichkeit-Bescheidenheit durch Dritte einschätzen lassen. Zur Messung der Arbeitsleistung wäre die Verwendung von im Unternehmen vorhandenen Bewertungen/Kennzahlen oder Beurteilungen durch die Führungskräfte denkbar. Zweitens, diese Studie basiert auf einer Querschnittsanalyse, die es nicht erlaubt, auf Kausalzusammenhänge oder Ursachen der abhängigen bzw. mediiierenden Variablen zu schließen. Daher sollten künftige Studien auf einem Längsschnitt oder einem experimentellen Design beruhen, um die Richtung der Kausalität der hypothetischen Beziehungen aufzuzeigen. Drittens, die Stichprobe besteht aus Mitarbeitern einer einzigen, großen Organisation der Versicherungsbranche in Deutschland. Daher sind die vorliegenden Erkenntnisse unter dem Vorbehalt der Generalisierbarkeit zu betrachten. Zukünftige Untersuchungen könnten verschiedene Industriezweige, Branchen und Länder einbeziehen. Eine weitere Limitation der Studie ist die Messung von OCB. Hier werden vier Dimensionen von OCB betrachtet (Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit und Eigeninitiative). Bisherige Studien identifizierten andere OCB-Dimensionen. Künftige Untersuchungen sollten die indirekten Einflüsse der Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmale auf Arbeitsleistung durch andere OCB-Dimensionen betrachten. Abschließend liegt der

²⁸¹ Vgl. Rothstein/Goffin (2006), S. 156 ff., 174.



Fokus dieser Studie auf der individuellen Analyseebene. Es wird der Einfluss der Aufgabenmerkmale auf OCB, die Arbeitsleistung und auf die Beziehung Persönlichkeit-OCB betrachtet. In die Studie fließen nicht die beiden weiteren Ebenen der TAT (soziale Ebene und Ebene der Organisation) ein. Künftige Forschungen sollten die direkten, indirekten und die Interaktionseffekte der verschiedenen Ebenen in die Analyse einbeziehen.

Trotz dieser Limitationen gelingt es der vorliegenden Studie, die Komplexität und den Mechanismus darzustellen, durch den die Persönlichkeit und die Aufgabenmerkmale über OCB auf Arbeitsleistung wirken. Sie soll als Beginn verstanden werden, um mit alternativen Ansätzen das Auftreten von OCB und Arbeitsleistung zu erklären.

Im Kapitel 3 wurden Mitarbeiter zu ihrer Wahrnehmung insbesondere hinsichtlich ihrer Arbeitsaufgabe, ihrer Persönlichkeit, ihres Arbeitsverhaltens und ihrer Arbeitsleistung befragt. Auf der Grundlage einer Querschnittsanalyse wurden Erkenntnisse darüber gewonnen, wie Arbeitsaufgaben zu gestalten sind, um das gewünschte Arbeitsverhalten zu begünstigen, und welche Persönlichkeitsmerkmale dieses Verhalten fördern. Der kausale Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren, Mediatoren und Auswirkungen wurde über die TAT hergeleitet und mittels Strukturgleichungsmodell getestet. Im Gegensatz dazu betrachtet das nächste Kapitel konkretes Entscheidungsverhalten von Mitarbeitern in einem Laborexperiment. Das lässt direkte Aussagen zum Kausalzusammenhang zu. Untersucht wird hier der Effekt von Mitarbeitermotivation und Feedback. Auch hier wird zunächst der theoretische Hintergrund betrachtet, um die Hypothesen zu entwickeln und die Methode zur Datenerhebung zu beschreiben. Nach Darstellung der Ergebnisse werden diese als Implikationen für die Theorie und Praxis diskutiert und abschließend Limitationen aufgezeigt.



4 Studie II – Mitarbeiterpartizipation: Ein Laborexperiment

In diesem Kapitel wird der gegenwärtige Forschungsstand für das Konstrukt Mitarbeiterpartizipation dargestellt. Dabei werden empirische Untersuchungen, insbesondere experimentelle Studien, und die Limitationen bisheriger Forschung dargestellt sowie entsprechende Hypothesen abgeleitet. Zur Methode werden das experimentelle Design und die Operationalisierung der Variablen erläutert. Für die Bewertung des Verhaltens wird die spieltheoretische Gleichgewichtslösung aufgezeigt. Die Methode zur Datenanalyse wird erläutert und die einzelnen Ergebnisse dargestellt. Nach Überprüfung der aufgestellten Hypothesen werden die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert, Implikationen für Theorie und Praxis abgeleitet und die Limitationen dieser empirischen Untersuchung aufgezeigt.

4.1 Theoretischer Rahmen und Hypothesen

4.1.1 Ziele von Studie II

Den motivierenden Effekt von Partizipation sowie ihr positiver Einfluss auf die Arbeitsleistung und Produktivität haben zahlreiche Studien nachgewiesen. Wenige Erkenntnisse liegen bislang zu den Einflussfaktoren von Mitarbeiterpartizipation vor.²⁸² Um hier einen Beitrag zu leisten, wurde ein Experiment konzipiert.

Gegenstand der empirischen Untersuchung wird die Informationsweitergabe als Form der konsultativen Partizipation²⁸³ (vgl. hierzu 4.2.2). Es geht nicht um die Entscheidung an sich; diese Verantwortung verbleibt beim Manager. In Anlehnung an Robbins und Judge wird als theoretischer Rahmen *Involvement* herangezogen. *Involvement* ist ein partizipativer Prozess, der Mitarbeiter zum Vorteil des Unternehmens einbezieht und gleichzeitig deren Bindung an das Unternehmen erhöht. Zum Mitarbeiterinvolvement gehören insbesondere: Partizipatives Management und Partizipation von Repräsentanten.²⁸⁴

²⁸² Vgl. Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 43; Ipe (2003), S. 353-354.

²⁸³ Vgl. Geary/Sisson (1994), S. 2; Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.

²⁸⁴ Vgl. Robbins/Judge (2013), S. 285-286.



Mitarbeiterpartizipation gilt als wichtiger Mechanismus, um als Arbeitnehmer private Informationen zum Vorteil des Unternehmens einzubringen.²⁸⁵ Diese Informationen gehören zu den wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens.²⁸⁶ Trotzdem Partizipation grundsätzlich vorteilhaft für Unternehmen ist – das erwünschte Verhalten darstellt –, scheinen Mitarbeiter zu zögern, ihre privaten Informationen einzubringen. Das gilt insbesondere dann, wenn damit ihr persönlicher Aufwand steigt. Dieser besteht darin, die Informationen aufzubereiten, zu präsentieren und zu argumentieren. Sie riskieren damit Nachfragen oder Ablehnung und könnten sich sogar blamieren, falls sie sich irren. Zudem entstehen Opportunitätskosten für die Zeit, in der Arbeitnehmer beitragen. Für Mitarbeiter sind intrinsische²⁸⁷ und extrinsische²⁸⁸ Motivation von Bedeutung, um die persönlichen Kosten zu überwinden. Es soll untersucht werden, ob intrinsische Motivation für Mitarbeiterpartizipation existiert und ob extrinsische Anreize die Motivation beeinflussen. In Ergänzung zu einer klassischen monetären Bonuszahlung ist hier ein von der Forschung lange Zeit ignoriertes Anreiztyp von Interesse: die *öffentliche Auszeichnung*. Frey und Neckermann unterstellen der öffentlichen Auszeichnung eine bedeutende Motivationswirkung und legen dafür empirische Belege vor.²⁸⁹ Diese Studien vergleichen die Motivation ohne zusätzliche Anreize mit der aufgrund einer Auszeichnung. Die Ergebnisse zeigen, dass Auszeichnungen ein gutes Motivationsinstrument darstellen. Die vorliegende Studie vergleicht eine öffentliche Auszeichnung, die bedeutend kostengünstiger für Unternehmen ist, mit einem monetären Bonus.

Jedoch reicht das Einbringen der Mitarbeiterinformationen allein nicht aus. Letztlich entscheidet der Manager, ob er die Informationen tatsächlich verwendet. Dafür muss auch der Manager Aufwand betreiben. Dieser besteht einerseits in der Informationsnachfrage (den Mitarbeiter finden, der beitragen kann und will) und andererseits in der Bewertung der Information.

²⁸⁵ Vgl. Drake/Mitchell (1977), S. 574; Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 356; Erez/Earley/Hulin (1985), S. 51; Latham/Winters/Locke (1994), S. 50; Frohlich/Godard/Oppeneheimer/Starke (1998), S. 318; Guthrie (2001), S. 180.

²⁸⁶ Vgl. Pekruhl (2001), S. 51-52; Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 356; Latham/Winters/Locke (1994), S. 51; Guthrie (2001), S. 182.

²⁸⁷ Vgl. Osterloh/Frey (2000), S. 539-540; Lin (2007), S. 135.

²⁸⁸ Vgl. Osterloh/Frey (2000), S. 539-540; Wolff/Lazear (2001), S. 13, 60-61, 65-66; Lin (2007), S. 135.

²⁸⁹ Vgl. Frey/Neckermann (2008b), S. 9-17.



Cabrera, Ortega und Cabrera²⁹⁰ stellen fest, dass bereits Belege für die positive Wirkung von Mitarbeiterpartizipation vorliegen, jedoch wenig über deren Determinanten bekannt ist. Sie leisten einen Erkenntnisbeitrag hinsichtlich der Einflüsse von u. a. Wettbewerb, Unternehmensgröße und bestimmten strategischen Unternehmensausrichtungen. Der Motivationsaspekt der Mitarbeiter bleibt hier unbeachtet.

Forschungsfragen Studie II

Es ist nicht ausreichend zu wissen, dass Partizipation gut für ein Unternehmen ist. Für die Unternehmenspraxis ist es wichtiger, Prozesse so zu gestalten, dass Partizipation stattfindet, und die privaten Informationen der Mitarbeiter tatsächlich für die Entscheidung zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund dient die Studie dazu, das Entscheidungsverhalten der Prozessbeteiligten mit folgenden Fragestellungen zu untersuchen:

- II.1 Welche Anreize motivieren Mitarbeiter, sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen?
- II.2 Welche Signalwirkung haben Mitarbeiteranreize auf die Informationssuche des Managers zur Entscheidungsfindung?
- II.3 Welchen Effekt hat Feedback auf das Verhalten der Beteiligten?

Dazu wird eine realistische Entscheidungssituation im Laborexperiment simuliert. Betrachtet werden verschiedene Anreizvarianten sowie der Effekt von Feedback und ihre Wirkung auf das Partizipationsverhalten von Mitarbeitern sowie die Informationsnachfrage von Managern. Damit dient diese Forschung der Optimierung von Entscheidungsprozessen im Sinne der Verfügbarkeit möglichst aller relevanten Informationen. Ziel ist es, konkrete Gestaltungsempfehlungen zu geben, die das Zusammenwirken von Manager und Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung positiv im Sinne des Unternehmens beeinflussen.

Zusammenfassend ergab die Analyse zum Stand der bisherigen Forschung eine Reihe von Beweisen, dass Partizipation eine positive Wirkung auf Motivation, Arbeitsleistung und Produktivität hat.²⁹¹ Es liegen jedoch keine experimentellen

²⁹⁰ Vgl. Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 43.

²⁹¹ Vgl. Drake/Mitchell (1977), S. 573 ff, Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 361 ff; Erez/Earley/Hulin (1985), S. 50; Latham/Winters/Locke (1994), S. 54 ff; Frohlich/Godard/Oppenhimer/Starke (1998), S. 318; Guthrie (2001), S. 180 ff.



Forschungen vor, bei denen das Zustandekommen von Partizipation in der täglichen Unternehmenspraxis Gegenstand der Untersuchung ist und Anreizarten miteinander verglichen werden.

4.1.2 Zusammenspiel von Mitarbeiterpartizipation, Motivation und Unternehmensleistung

Wirkung von Partizipation

In der empirischen Forschung wird Partizipation seit einigen Jahrzehnten als *High performance system* oder *Human Relation-Practice*²⁹² thematisiert. Es gibt zahlreiche Belege für die positive Wirkung der Mitarbeiterpartizipation auf Motivation, Bindung an das Unternehmen, Produktivität und Arbeitszufriedenheit.²⁹³ Im Folgenden wird insbesondere auf die Studien eingegangen, die einen Zusammenhang zur Motivation herstellen. Ergänzend hierzu enthält Anhang 2 eine tabellarische und chronologische Zusammenfassung.

Um den Einfluss partizipativen Managements auf Arbeitsmoral und Produktivität nachzuweisen, führen Powell und Schlacter eine fünfmonatige Feldstudie in einer Regierungsbehörde in den USA durch. Die Mitarbeiter wurden in Gruppen mit unterschiedlichem Partizipationsgrad eingeteilt und konnten über ihren Arbeitseinsatz entscheiden. Den Erkenntnissen lag eine Analyse der Zustände vor dem Experiment und danach zugrunde. Eine Kontrollgruppe wurde nicht installiert. Die Messung der Moral beruhte auf einer Mitarbeiterbefragung, einem Vergleich der Arbeitsabwesenheitszeiten der Mitarbeiter sowie einer Befragung der unmittelbaren Vorgesetzten. Im Ergebnis sinkt die Arbeitsmoral und die Produktivität steigt nicht signifikant.²⁹⁴

Um die Effekte partizipativer Entscheidungsfindung und Gewinnbeteiligung auf die extrinsische und intrinsische Motivation zu untersuchen, führen Turnage und Muchinsky ein Laborexperiment in Kombination mit einer Befragung von Studenten durch. Das experimentelle Design ist 2 x 2 x 2 gestaltet (Aufgaben, die intrinsische bzw. extrinsische Motivation erfordern; Wahl des Anreizes bzw.

²⁹² Vgl. Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 43.

²⁹³ Vgl. Driscoll (1978), S. 49 ff; Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 361 ff; Wagner/Gooding (1987), S. 525 ff; Cotton/Vollrath/Froggatt/Lengnick-Hall/Jennings (1988), S. 10 ff; Cotton/Vollrath/Lengnick-Hall/Froggatt (1990), S. 148 ff; Pekruhl (2001), S. 10, 32-33.

²⁹⁴ Vgl. Powell/Schlacter (1971), S. 165, 168-169.



keine Wahl; Wahl zwischen Gewinnbeteiligung bzw. fester Bezahlung). Im Ergebnis stellen sie fest, dass die Probanden, die wählen konnten, mit Gewinnbeteiligung schneller arbeiten; am schnellsten sind jedoch die Probanden, die nicht wählen konnten. Turnage und Muchinsky folgern, dass entweder Partizipation nicht wahrgenommen oder nicht wichtig war. Zudem bestätigen sie, dass extrinsische und intrinsische Motivation tatsächlich nicht additiv sind.²⁹⁵

In einem Laborexperiment kombiniert mit einem Befragungsteil untersuchen Drake und Mitchell an Marketingstudenten die horizontale und vertikale Partizipation. Für die Untersuchung konzipieren sie zwei Teile. Zunächst waren verschiedene Produkte hinsichtlich ihrer Marktpotenziale zu bewerten. Dabei hatten die Probanden unterschiedlichen Einfluss (horizontale Partizipation) auf das Bewertungsergebnis innerhalb ihrer Gruppe. Im nächsten Schritt wurden Bewertungen anderer Abteilungen (vertikale Partizipation) für das endgültige Ranking einbezogen. Im Ergebnis stellen sie fest, dass die individuelle Motivation und die Zufriedenheit mit dem Einfluss steigen. Dabei sind beide Machtdimensionen (vertikal und horizontal) wichtig, um das Partizipationsverhalten im Entscheidungsprozess zu verstehen.²⁹⁶

Auf der Grundlage der Beobachtung von 262 Meetings von Arbeitern und Führungskräften kommen Rosenberg und Rosenstein zu dem Schluss, dass Gruppenpartizipation einen größeren Einfluss auf die Produktivität hat, als ein finanzieller Gruppenanreiz. In diesen Meetings diskutierten Mitarbeiter, Teamleiter und Manager gemeinsam Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität ihrer Organisation. Der beobachtete Effekt wird mit Partizipation erklärt. Die Möglichkeit der Beteiligten, das Problem der Organisation zu identifizieren, zu lösen und sich an der Entscheidung zu beteiligen, hatte einen größeren Effekt, als die Aussicht auf eine Bonuszahlung.²⁹⁷

Long befragt und interviewt Mitarbeiter in drei Firmen hinsichtlich der Wirkung von Arbeiternehmerbeteiligungen am Unternehmen auf dessen Leistung und stellt den größten positiven Effekt in den Firmen mit dem höchsten Anteil an Arbeiternehmerbeteiligung fest. Der Effekt ist auf die positive Motivationswir-

²⁹⁵ Vgl. Turnage/Muchinsky (1976), S. 483-488.

²⁹⁶ Vgl. Drake/Mitchell (1977), S. 573 ff.

²⁹⁷ Vgl. Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 355 ff.



kung der Beteiligung zurückzuführen. Diese wird direkt über die Beteiligung und indirekt über höhere Teamnormen verursacht.²⁹⁸

In einem Laborexperiment in Kombination mit einer Befragung untersuchen Latham und Steele mit 72 Studenten die motivierende Wirkung von Zielsetzung und Partizipation auf die Leistung. Das Faktorendesign ist 3 x 2 (Zielfindung: partizipativ, vorgegeben, Bestes tun!; Entscheidung zum Spielzeug, Methode und Pausen: partizipativ, vorgegeben). Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Ziele zu höheren Leistungen führen, als die Aufforderung „Tu Dein Bestes!“. Der Unterschied zwischen partizipativer Entscheidungsfindung und Zielvorgabe in Bezug auf die Leistung ist nicht signifikant.²⁹⁹

Erez, Earley und Hulin führen ein Labor- und ein Feldexperiment durch, um das 2-Schritt-Modell (Partizipation → Akzeptanz → Leistung) zu untersuchen. Dieses Modell beruht auf der Annahme, dass Partizipation für Akzeptanz sorgt und somit Leistung bewirkt. Im Laborexperiment erhielten 120 Psychologiestudenten eine Aufgabe zur Planung von Studienkursen. Das Experiment ist mit 3 x 2 (Zielfindung: partizipativ, durch Repräsentant, Vorgabe; Eigene Zielsetzung: erfragt, nicht erfragt) Faktoren konzipiert. Die Akzeptanz der definierten Ziele und wahrgenommene Partizipation wurde mittels Befragung untersucht. Das Feldexperiment untersuchte über zwei Wochen 20 Tierpfleger, die eine Arbeitsmethode entwickeln sollten. Die Zielakzeptanz ist bei partizipativ gefundenen Zielen jeweils höher und ebenso die Gruppenleistung.³⁰⁰

In einem Laborexperiment ließen Latham, Winters und Locke von 53 Wirtschaftsstudenten Stundenpläne erstellen, um die kognitiven und motivierenden Effekte von Partizipation zu untersuchen. Als Experimentdesign wurde 2 x 2 x 3 (Zielsetzung: vorgegeben, partizipativ; Lösungsfindung: individuell, partizipativ; Wiederholungen für den kognitiven Effekt) gewählt. Die Erkenntnisse des Experiments sind, dass Partizipation bei der Zielsetzung und Wahl der Strategien über jeweils einen Mediator (Selbstvertrauen und Vorgehensentscheidung) kognitiven Einfluss auf die Leistung haben.³⁰¹

²⁹⁸ Vgl. Long (1980), S. 732-736.

²⁹⁹ Vgl. Latham/Steele (1983), S. 407-414.

³⁰⁰ Vgl. Erez/Earley/Hulin (1985), S. 50-66.

³⁰¹ Vgl. Latham/Winters/Locke (1994), S. 49 ff.



Frohlich, Godard, Oppenheimer und Starke untersuchen mittels Laborexperiment und Befragung die Gewinnbeteiligung von Arbeitnehmern und deren Wirkung auf die Produktivität. Das Design des Experiments war 2 x 2 (Firma: Arbeitnehmereigentum, konventionell; Gehalt oder Stücklohn jeweils mit Gewinnbeteiligung). Im Ergebnis stellen sie fest, dass die Produktivität in den Firmen signifikant höher ist, die sich in Arbeitnehmereigentum befinden. Zudem gaben diese Probanden an, dass sie bezüglich der Bezahlung eine größere Fairness und ein höheres Involvement bei ihrer Aufgabenerledigung wahrnahmen.³⁰²

Durch eine Befragung von 701 neuseeländischen Firmen kommt Guthrie zur Erkenntnis, dass durch Einbindung der Arbeitnehmer in die Arbeitsabläufe die Fluktuation sinkt und die Produktivität steigt. Die Arbeitnehmer wurden u. a. in Entscheidungen zu Beförderungen, leistungsbasierter Bezahlung und Mitarbeiterförderung einbezogen.³⁰³

Einflussfaktoren auf Partizipation oder vergleichbares Verhalten

Mittels Befragung untersucht Lin³⁰⁴ die Effekte intrinsischer und extrinsischer Motivation auf Wissensaustausch. Dabei werden als extrinsische Anreize Bonuszahlungen, Beförderungen, Arbeitsplatzsicherheit und reziprokes Verhalten von Kollegen definiert. Intrinsische Motivation ist operationalisiert über die eigene Bedeutung als Wissensquelle und die Freude an der Hilfestellung für andere. Auf der Basis von 172 Mitarbeitern von 50 Firmen kommt Lin zu der Erkenntnis, dass die extrinsischen Anreize (Bonus, Beförderung, Arbeitsplatzsicherheit) keine signifikante Wirkung zeigen. Intrinsische Motivation sowie die Aussicht auf reziprokes Verhalten bewirken Wissensaustausch. Im Fazit fordert Lin auf, die Einflussfaktoren weiter zu erforschen, um die Zusammenhänge besser zu verstehen.³⁰⁵

Cabrera, Ortega und Cabrera³⁰⁶ stellen in ihrer Analyse fest, dass bislang noch wenig über die Determinanten von Mitarbeiterpartizipation bekannt ist, und untersuchen auf der Basis einer Befragung von 5.700 Organisationen in zehn

³⁰² Vgl. Frohlich/Godard/Oppenheimer/Starke (1998), S. 311, 315, 318-320.

³⁰³ Vgl. Guthrie (2001), S. 180-188.

³⁰⁴ Vgl. Lin (2007), S. 143.

³⁰⁵ Vgl. Lin (2007), S. 146.

³⁰⁶ Vgl. Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 43.



EU-Ländern zwei Formen der direkten Partizipation (konsultativ und delegativ) hinsichtlich ihrer Einflussfaktoren. Dafür betrachten sie u. a. die Effekte von Wettbewerb, Sektor, Größe der Organisation und Strategie und können den überwiegenden Teil ihrer Hypothesen bestätigen.

Mit ihrer theoretischen Betrachtung identifiziert Ipe u. a. die individuelle Motivation als Faktor für den Wissensaustausch (vgl. Abschnitt 4.1.3).³⁰⁷ Um dieses Modell zum Wissensaustausch empirisch zu prüfen, fordert sie auf, die Einflussfaktoren und dabei insbesondere die Motivation zum Wissensaustausch weiter zu erforschen.³⁰⁸

Nach diesem Überblick zum Forschungsstand werden im nächsten Abschnitt ausführlich die Hypothesen für die Studie II diskutiert.

4.1.3 Entwicklung der Hypothesen

Mitarbeiteranreize für Informationsweitergabe und ihre Signalwirkung

Auf Basis der Selbstbestimmungstheorie³⁰⁹ ist davon auszugehen, dass das Verhalten von der Motivation der Akteure abhängt. Dieses reicht von „demotiviert“ bis „intrinsisch motiviert“ und unterscheidet sich damit im Grad der Selbstbestimmung. Demotivation kann durch extrinsische Anreize und die Steigerung der intrinsischen Motivation beeinflusst werden.

Nach Ipe beeinflussen vier Faktoren den Wissensaustausch: Art des Wissens, individuelle Motivation, Möglichkeiten zum Austausch und Kultur des Arbeitsumfelds. Die individuelle Motivation, Wissen zu teilen, beruht auf internen und externen Einflüssen. Unter internem Einflussfaktor ist die Macht, die mit diesem Wissen verbunden ist, zu verstehen. Externe Einflüsse werden bestimmt durch die Beziehung zum Empfänger und gesetzte Anreize.³¹⁰ Mit dieser Analyse stellt Ipe ein Modell zum Wissensaustausch vor und fordert auf, dieses und insbesondere die Motivation zum Wissensaustausch mit weiterer Forschung zu prüfen.³¹¹ Mit der Feststellung, dass wenig bekannt ist über die

³⁰⁷ Vgl. Ipe (2003), S. 343-349.

³⁰⁸ Vgl. Ipe (2003), S. 353-354.

³⁰⁹ Vgl. Ryan/Deci (2000), S. 71 ff; Robbins/Judge (2013), S. 242-245.

³¹⁰ Vgl. Ipe (2003), S. 343-349.

³¹¹ Vgl. Ipe (2003), S. 353-354.



Einflussfaktoren von Wissensaustausch innerhalb von Unternehmen, untersuchen Bock und Kim u. a. die Wirkung von Anreizen auf dieses Verhalten. Sie können keinen signifikanten Einfluss nachweisen.³¹² Hingegen findet Lin³¹³ Belege für die Wirkung intrinsischer Motivation sowie die Aussicht auf reziprokes Verhalten der Kollegen auf Wissensaustausch. Extrinsische Anreize (Bonus, Beförderung, Arbeitsplatzsicherheit) haben keine signifikante Wirkung. Im Fazit wird festgestellt, dass weitere Forschung bezüglich der Messung der Einflussfaktoren erforderlich ist.³¹⁴ Osterloh und Frey stellen fest, dass insbesondere intrinsische Motivation notwendig ist, damit ein Transfer impliziten Wissens stattfindet.³¹⁵

Bislang finden sich in der Literatur keine empirischen Belege für den Effekt einer öffentlichen Auszeichnung als Alternative zu einem monetären Anreiz. Auszeichnungen sind weit verbreitet und nicht nur in monarchischen oder autoritären Gesellschaften anzutreffen. Auszeichnungen sind im Vergleich zu Bonuszahlungen deutlich kostengünstiger und vor diesem Hintergrund für Unternehmen interessant.³¹⁶ Neckermann, Cueni und Frey³¹⁷ untersuchen beispielsweise in einem vierjährigen Feldexperiment den Effekt von Auszeichnungen auf die Arbeitsleistung und operationalisieren damit Image und Selbstvertrauen als Motivatoren. Das Leistungsniveau der Auszeichnungsempfänger steigt signifikant; wobei die Leistung der Nicht-Empfänger unbeeinflusst bleibt. In einer Vignettenstudie analysieren Neckermann und Frey³¹⁸ mit 177 IBM-Forschern die Bereitschaft zum Austausch wissenschaftlicher Erkenntnisse im Team vor deren Veröffentlichung. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bereitschaft zum Erkenntnisaustausch mit dem Wert der Auszeichnung steigt und Sachgeschenke einen geringeren Wert haben als Geld. Die Motivation der Auszeichnungsempfänger war größer als die der Nicht-Empfänger. Kosfeld und Neckermann untersuchen in einem Feldexperiment mit 150 Studenten die Wirkung von Auszeichnung auf die Leistung. Im Ergebnis stellen sie fest, dass die Aussicht auf eine Auszeichnung die Leistung im Vergleich zu einer Kon-

³¹² Vgl. Bock/Kim (2002), S. 14.

³¹³ Vgl. Lin (2007), S. 143.

³¹⁴ Vgl. Lin (2007), S. 146.

³¹⁵ Vgl. Osterloh/Frey (2000), S. 538.

³¹⁶ Vgl. Frey/Neckermann (2006), S. 274-280.

³¹⁷ Vgl. Neckermann/Cueni/Frey (2009), S. 1, 20.

³¹⁸ Vgl. Neckermann/Frey (2008), S. 18-20; Frey/Neckermann (2008a), S. 205-206.



trollgruppe ohne zusätzliche Anreize um 12 % steigert.³¹⁹ Besley und Ghatak stellen ein Modell zur Bewertung sozialer Anreize (Funktionsbezeichnung, Auszeichnung) in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung vor. Kennzeichnendes Merkmal dieser Auszeichnung ist: Grenzkosten sind gleich null; anreizkompatibel, obwohl der Payoff nicht genau beziffert werden kann. Sie kommen zu dem Erkenntnis, dass Unternehmen von sozialen Anreizen profitieren, und fordern zu weiterer Erforschung dieser Effekte auf.³²⁰

Externe Interventionen können intrinsische Motivation verdrängen. Extrinsische und intrinsische Anreize lassen sich deshalb nicht unabhängig voneinander addieren.³²¹ Dieser Verdrängungseffekt ist Teil der *Motivation Crowding Theory*, die versucht, systematische Zusammenhänge zwischen beiden Motivationstypen zu etablieren. Das Phänomen der Verringerung der Leistung durch finanzielle Anreize wird als *Hidden Cost of Reward* bezeichnet. Dafür muss ein hohes Ausmaß an intrinsischer Arbeitsmotivation vorhanden sein, und die Selbstbestimmung durch die extrinsische Motivation eingeschränkt werden.³²² Auszeichnungen lösen nicht den gleichen Effekt aus.³²³ Zudem ist zu klären, in welchen Situationen welche extrinsischen Motivatoren welche Wirkung entfalten.³²⁴ Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass Unternehmen unüberlegte Eingriffe in die intrinsische Motivation der Mitarbeiter vermeiden; insbesondere in Bereichen, die auf Freiwilligenarbeit angewiesen sind.³²⁵ Unternehmen sollten die „richtige“ Motivation anwenden, um koordinierte Leistung zu veranlassen.³²⁶

Es sind keine experimentellen Forschungen bekannt, die den Effekt verschiedener Anreize auf das Partizipationsverhalten in einer Situation mit mehreren Mitarbeitern untersuchen. Diese Studie erforscht die Wirkung verschiedener Anreizvarianten und untersucht damit erstmals eine monetäre Bonuszahlung im Vergleich zu einer öffentlichen Auszeichnung. Die betrachteten Anreize dienen

³¹⁹ Vgl. Kosfeld/Neckermann (2011), S. 86.

³²⁰ Vgl. Besley/Ghatak (2008), S. 207-2010.

³²¹ Vgl. Frey/Neckermann (2006), S. 271.

³²² Vgl. Frey/Jegen (2002), S. 31; Frey (2000), S. 33-37.

³²³ Vgl. Frey/Neckermann (2006), S. 278; Neckermann/Cueni/Frey (2009), S. 1, 20; Neckermann/Frey (2008), S. 18-20.

³²⁴ Vgl. Frey/Neckermann (2006), S. 274.

³²⁵ Vgl. Frey/Jegen (2002), S. 38.

³²⁶ Vgl. Frey/Osterloh (1997), S. 10-16.



der Mitarbeitermotivation. Gleichzeitig werden sie eine Wirkung auf die Informationsnachfrage der Manager haben. Es ist davon auszugehen, dass das Wissen um die Art der Mitarbeiteranreize eine Signalwirkung für den Manager hat. Aufgrund seiner Erfahrungen oder Vermutungen unterstellt er dem Anreiz einen bestimmten Effekt und wird vermutlich seine Entscheidung vor diesem Hintergrund treffen. Sadegh kann den empirischen Beleg für eine statistisch signifikante positive Wirkung von OCB auf den Wissensaustausch vorlegen ($\beta = 0,45$; $p < 0,01$). Gleichzeitig wird diese Untersuchung dahingehend limitiert, dass nur die Perspektive der Wissensbeitragenden zugrunde liegt. Interessant wäre auch die Sicht derer, die Informationen suchen, wie beispielsweise Manager.³²⁷

Andere experimentelle Untersuchungen betrachten den Effekt verschiedener Anreizsysteme³²⁸; deren Erkenntnisse sind Grundlage dieser Studie. Nutznießer eines höheren Aufwandsniveaus in diesen Experimenten ist in der Regel der Arbeitgeber bzw. der Manager. Das ist bei Mitarbeiterpartizipation nicht korrekt. Der Informationsbeitrag des Mitarbeiters stellt ein öffentliches Gut dar, das die Wohlfahrt einer Gruppe von Menschen verbessert³²⁹; sogar dann, wenn der Beitragende diese nicht kennt. Es sind folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese II.1a: Das Beitragsniveau der Mitarbeiter für die Informationsweitergabe differiert bei verschiedenen Anreizen.

Hypothese II.1b: Das Aufwandsniveau der Manager für die Informationsnachfrage differiert bei verschiedenen Anreizen für die Mitarbeiter.

Effekt von Feedback zum Entscheidungsverhalten anderer Gruppenmitglieder

Verschiedene empirische Untersuchungen³³⁰ betrachten den Effekt von Feedback auf das Entscheidungsverhalten. Dieser kann positiv oder negativ auf die Probanden wirken. Je nach experimentellem Design bzw. Kontext der

³²⁷ Vgl. Sadegh (2015), S. 100-101.

³²⁸ Vgl. Charness (2000), S. 291-293, Tonin/Vlassopoulos (2010), S. 5.

³²⁹ Vgl. Frey/Jegen (2002), S. 35.

³³⁰ Vgl. Erez (1977), S. 624; Podsakoff/Farh (1987), S. 54; Locke/Latham (1990), S. 122; Deci/Koestner/Ryan (1999), S. 644; Hattie/Timperley (2007), S. 81 ff.



Entscheidung kann Feedback beispielsweise die Motivationseffekte verstärken oder mindern.

Die Experimente sind so gestaltet, dass es sich in Abhängigkeit von den Entscheidungen der anderen Gruppenmitglieder (Manager und Kollegen) für den Mitarbeiter lohnt, seine Information beizutragen, bzw. für den Manager, nach Informationen zu fragen. Beispielsweise ist es für den Mitarbeiter nicht sinnvoll, Aufwand zu betreiben, um seine Information zur Verfügung zu stellen, wenn der Manager gar nicht danach fragt, und somit die Information für die Entscheidungsfindung keine Rolle spielt. Umgekehrt lohnt es sich für Manager nicht, Informationen nachzufragen, wenn niemand beigetragen hat. In den ersten fünf Runden kennen die Teilnehmer das Verhalten der anderen Teilnehmer nicht. Ab der 6. Runde werden sie informiert, welche Entscheidungen die anderen Gruppenmitglieder trafen. Dieses Wissen sollte Einfluss auf die künftigen individuellen Entscheidungen der Teilnehmer nehmen, daher werden folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese II.2a Das Beitragsniveau der Mitarbeiter für die Informationsweitergabe verändert sich, wenn sie die Entscheidungen der anderen Gruppenmitglieder kennen.

Hypothese II.2b Das Aufwandsniveau der Manager für die Informationsnachfrage verändert sich, wenn sie die Entscheidungen der anderen Gruppenmitglieder kennen.

Nachdem die Hypothesen diskutiert wurden, wird im folgenden Abschnitt die spieltheoretische Gleichgewichtslösung für die Entscheidungssituation erläutert.

4.1.4 Spieltheoretische Betrachtung und Gleichgewichtslösung

Alle Spielanordnungen basieren grundsätzlich auf demselben Auszahlungsschema (siehe Abschnitt 4.2.2, Tabelle 4-5). Die Mitarbeiter erhalten ein Festgehalt von 5 Talern und der Manager von 7 Talern. Von einer richtigen Entscheidung, profitieren alle Teilnehmer durch eine zusätzliche Auszahlung von 0,50 Talern, unabhängig davon, ob sie selbst beitrugen oder nachfragten. Damit wird das Prinzip umgesetzt, dass eine richtige Entscheidung gut für alle Unternehmensmitglieder ist. Der Manager erhält für eine richtige Entscheidung



eine Bonuszahlung von 3 Talern. Im Anhang 6 sind die Entscheidungsbäume mit den jeweiligen Auszahlungen für die Spielanordnungen abgebildet. Einziger Unterschied liegt in den Anreizen für die Mitarbeiter. In der Spielanordnung Baseline gibt es keine zusätzlichen Anreize. Bei einer richtigen Entscheidung erhalten die Mitarbeiter in der Spielanordnung Bonus eine zusätzliche Auszahlung von 3 Talern und in der Anordnung Auszeichnung eine öffentliche Auszeichnung, sofern sie ihre Information in ihrer Gruppe am schnellsten beitragen.

Aus der Auszahlungsmatrix läßt sich spieltheoretisch die Gleichgewichtslösung ableiten. Die beste Antwort ist „fragen“, wenn mindestens zwei Mitarbeiter beitragen, und „beitragen“, wenn der Manager fragt. Sie lautet jedoch „nicht fragen“, wenn kein oder nur ein Mitarbeiter beiträgt, und „nicht beitragen“, wenn der Manager nicht fragt. Die Entscheidung über die beste Antwort ist zudem abhängig vom individuellen Aufwand der Teilnehmer für „fragen“ bzw. „beitragen“. Daher ist die dominante Strategie der Manager „fragen“, wenn der notwendige Aufwand dafür kleiner als 3 Taler ist. Die dominante Strategie der Mitarbeiter ist „beitragen“, wenn der notwendige Aufwand dafür kleiner ist als der Bonus von 3 Talern/die Auszeichnung/ihre intrinsische Motivation.

4.2 Experimente als Methode

4.2.1 Probanden

Das Experiment wurde mit Studenten der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (OvGU) im dortigen Experimentallabor (MaXLab) durchgeführt. Rekrutiert wurden zwei Teilnehmergruppen. Dabei handelte es sich zum einen um Studenten, die bislang an wenigen Experimenten teilnahmen (unerfahrene Teilnehmer). Um auszuschließen, dass unerfahrene Teilnehmer lediglich aus Neugier und Enthusiasmus eher beitragen, wurde zum anderen eine weitere Gruppe Studenten einbezogen, die bereits an mindestens zehn Experimenten der OvGU teilgenommen hatten. Diese wurden als zusätzliche Kontrollgruppe verwendet (Baseline – erfahrene Teilnehmer). Alle Experimente fanden in der letzten Woche des Wintersemesters 2009/2010 statt, in der die Studenten wegen der bevorstehenden Prüfungen unter besonderem Druck standen. Die Probanden wurden zu verschiedenen Aspekten ihrer Person (Alter, Geschlecht, berufliche Erfahrungen, Studienfach und Studienbeginn) befragt. Ziel war es, Rückschlüsse



auf das Entscheidungsverhalten der Beteiligten in Abhängigkeit von ihrem demografischen Hintergrund zu gewinnen. Insgesamt wurden 64 Teilnehmer für die Experimente akquiriert. Tabelle 4-1 enthält die demografischen Angaben der Teilnehmer. Eine Teilnehmerin machte keine näheren Angaben zu den bisherigen Experimenten, an denen sie teilnahm.

Tabelle 4-1. Demografische Angaben der Probanden

Anordnung	Durchschnittsalter in Jahren	Geschlecht	Durchschnittliche Berufserfahrung in Monaten	Durchschnittliche Anzahl Experimente im MaXLab
Baseline unerfahrene Teilnehmer	21,8	m = 81 % w = 19 %	0,6	2,3
Bonus ³³¹	21,6	m = 56 % w = 44 %	0,6	1,9
Auszeichnung	21,3	m = 31 % w = 69 %	0,6	1,9
Baseline erfahrene Teilnehmer	23,9	m = 81 % w = 19 %	2,3	14,6
Gesamt	22,2	m = 63 % w = 38 %	0,6	5,2 (nur unerfahrene Teilnehmer = 2,0)

In Tabelle 4-2 sind die Angaben zum Studienfach und Studienbeginn der Teilnehmer zusammengefasst. Demnach studierte der überwiegende Teil der Probanden Ingenieurwissenschaften (41 %), Wirtschaftswissenschaft (28 %) oder Humanwissenschaften (14 %). Eine Teilnehmerin machte keine näheren Angaben zu ihrem Studium.

³³¹ Eine Teilnehmerin ohne nähere Angabe zu bereits teilgenommenen Experimenten enthalten.

**Tabelle 4-2. Angaben der Probanden zu Studienfach und Studienbeginn**

Studienfach	Gesamt	Baseline- uner- fahrene Teilnehmer	Bonus	Auszeich- nung	Baseline- erfahrene Teilneh- mer
Wirtschaftswissenschaft	18	4	3	6	5
Ingenieurwissenschaften	26	6	7	3	10
Medizin	1	1			
Informatik	1	1			
Mathematik	1	1			
Naturwissenschaften	1			1	
Humanwissenschaften	9	1	4	4	
Sonstiges	6	2	1	2	1
Keine Angabe	1		1		
Gesamt	64	16	16	16	16
Studienbeginn (min/max)		2005 2009	2004 2009	2005 2009	2003 2008

4.2.2 Experimentelles Design

Als Methode wurde eine experimentelle Untersuchung konzipiert. Ziel war es, methodisch eine möglichst reale Entscheidungssituation nachzubilden und Rückschlüsse auf die Ursache-Wirkungs-Beziehung zu ziehen. Für die angestrebte Untersuchung wurde ein Laborexperiment gewählt, um Einflüsse von außen weitestgehend auszuschließen, möglichst nur definierte Einflüsse zuzulassen und diese separiert in ihrer Wirkung bewerten zu können (hohe interne Validität). Das Experimentdesign wurde so gestaltet, dass die gewonnenen Erkenntnisse möglichst allgemeingültig sind (hohe externe Validität).³³² Nach Levitt und List sind Laborexperimente ein geeignetes Werkzeug, um qualitative Einsichten in das Entscheidungsverhalten zu gewinnen.³³³ Nachteilig an diesem Vorgehen ist, dass die Entscheidungssituation nicht in einem natürlichen Umfeld angesiedelt war. Um dem zu begegnen, wurde für das Experiment eine praktische Aufgabe mit tatsächlichem Aufwand im alltäglichen Universitätsumfeld ausgewählt.

³³² Vgl. Springer Gabler Verlag Wirtschaftslexikon (2016), Validität.

³³³ Vgl. Levitt/List (2007), S. 43-44.



Für das Experiment wurden Spielanordnungen beschrieben. Um die Entscheidungssituation möglichst realistisch zu gestalten, beruhte die Aufgabenstellung auf tatsächlichem Aufwand (*real effort*). Unter bestimmten Bedingungen ergeben gewählter (Geldtransfer = *chosen effort*) und tatsächlicher Aufwand im Rahmen einer experimentellen Studie keinen Unterschied.³³⁴ Dennoch hat tatsächlicher Aufwand eine soziale Dimension, die in Ermüdung, Langeweile oder Begeisterung für die Aufgabe zum Ausdruck kommt.³³⁵ Das spiegelt den Alltag eines Arbeitnehmers besser als gewählter Aufwand. Tabelle 4-3 enthält die Einzelheiten der zugrundeliegenden Forschungserkenntnisse.

Tabelle 4-3. Studien zu Laborexperimenten mit *real* oder *chosen effort*

Autor	Methode	Erkenntnis
Brüggen/Strobel 2007	<u>Laborexperiment</u> In 2 Teilen mit 88 Studenten mit real und chosen effort	Austauschbar unter bestimmten Bedingungen
Van Dijk, Sonnemann/ Van Winden 2001	<u>Experiment</u> mit real effort Zwei Optimierungsaufgaben mit gleicher Schwierigkeit aber mit unterschiedlicher Entlohnung	Real effort hat soziale Dimensionen (Langeweile, Spaß an Aufgabe, Ermüdung) Anreizeffekt verschiedener Entlohnungssysteme
Kirstein 2008	<u>Laborexperiment</u> Test von 4 Varianten einer Prinzipal-Agenten-Beziehung Wiederholung eines chosen effort Experiments mit real effort	Leistungen der Arbeitnehmer werden mehr geschätzt, wenn sie auf tatsächlichem Aufwand beruhen

Im Experiment sollte das Entscheidungsverhalten der Prozessbeteiligten einer Alltagssituation beobachtet werden. Dafür musste die Entscheidungssituation für Unbeteiligte leicht nachvollziehbar sein und keine zusätzlichen Kenntnisse erfordern. Die Durchführung im MaXLab ermöglichte die unverfälschte und systemgestützte Dokumentation der Beobachtungen und Angaben der Teilnehmer.

Im Experiment wurden vier Teilnehmer zufällig je einer Gruppe und einer Rolle zugeordnet. Jede Gruppe bestand aus einem Manager und drei Mitarbeitern. Die Teilnehmer blieben während des gesamten Experiments in derselben Rolle und derselben Gruppe. Die Aufgabe jeder Runde bestand darin, von drei Büros jenes

³³⁴ Vgl. Brüggen/Strobel (2007), S. 232, 236; Kirstein (2008), S. 280.

³³⁵ Vgl. Van Dijk/Sonnemann/Van Winden (2001), S. 189.



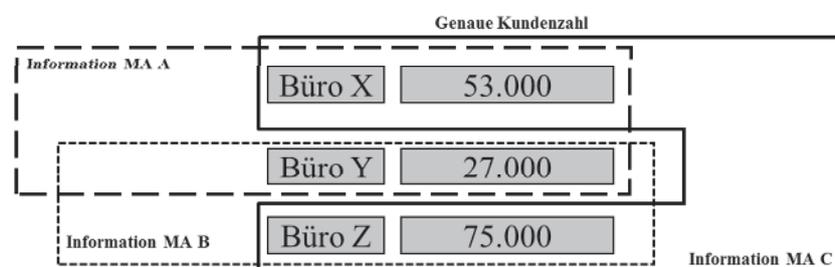
mit dem höchsten Verhältnis von Kosten je Kunde zu schließen. Der Manager kannte die exakten Kosten, hatte jedoch nur eine Schätzung über die Kundenzahl der drei Büros. Abbildung 4-1 zeigt ein Beispiel, welche Informationen dem Manager zur Verfügung standen.

Abbildung 4-1. Beispiel einer Managerinformation im Experiment

	Kosten in EUR	Schätzung der Kundenzahl auf Basis des Vorjahres
Büro X	130.000	48.000 bis 53.000
Büro Y	82.000	27.000 bis 30.000
Büro Z	222.000	72.000 bis 75.000

Jeder Mitarbeiter verfügte über die exakte Kundenzahl von jeweils zwei Büros und wusste, dass diese Information einem weiteren Mitarbeiter bekannt war. Abbildung 4-2 zeigt beispielhaft die Verteilung der Informationen auf die beteiligten Mitarbeiter. Damit war die genaue Kundenzahl jedes Büros jeweils zwei Mitarbeitern bekannt.

Abbildung 4-2. Beispiel der Mitarbeiterinformationen im Experiment



Der Manager entschied, ob er die Mitarbeiter zur genauen Kundenzahl befragte. Die Mitarbeiter entschieden, ob sie ihre Information weitergaben. Es war Mitarbeitern nicht möglich, falsche Informationen beizutragen. Um sich mit dem experimentellen Design und der Aufgabe vertraut zu machen, begann jedes Experiment mit einer Proberunde. Während des gesamten Experiments konnten die Teilnehmer statt mitzuwirken mit einem separaten Computer auf ihrem Schreibtisch im Internet surfen.

Beitragen (Mitarbeiter) und Nachfragen (Manager) war für die Beteiligten mit Aufwand verbunden. In der Realität besteht dieser Aufwand beispielsweise in



Termin vereinbaren, Telefonat führen, Mail verfassen/lesen, Entscheidungsvorschlag erarbeiten/bewerten und argumentieren/entscheiden. Um diesen Aufwand für das Experiment zu simulieren, wurden die Teilnehmer per Bildschirmanzeige (siehe Abbildung 4-3) aufgefordert, Telefonnummern bestimmter Abteilungen aus einer ungeordneten Liste abzuschreiben. Insgesamt mussten fünf Nummern gewählt werden, um je Runde Informationen nachzufragen oder beizutragen. Parallel wurde auf den Bildschirmen die Schaltfläche mit der Ausstiegsoption angeboten.

Abbildung 4-3. Beispiel einer Bildschirmanzeige im Experiment für Informationsbeitrag oder -nachfrage

Abteilung-Nr.	Telefon-Nr.	Abteilung-Nr.	Telefon-Nr.	Abteilung-Nr.	Telefon-Nr.	Abteilung-Nr.	Telefon-Nr.
Abteilung 7	9930461	Abteilung 31	5284528	Abteilung 5	1799367	Abteilung 35	7134368
Abteilung 13	9869620	Abteilung 26	5261393	Abteilung 34	1756882	Abteilung 15	7022141
Abteilung 16	9847638	Abteilung 32	5231121	Abteilung 22	1720701	Abteilung 38	6944490
Abteilung 46	9826203	Abteilung 29	5190368	Abteilung 17	1319491	Abteilung 41	6733484
Abteilung 3	9799286	Abteilung 44	5009746	Abteilung 50	1259915	Abteilung 12	6518064
Abteilung 40	9392338	Abteilung 42	4848969	Abteilung 20	1090218	Abteilung 47	3109017
Abteilung 9	9211016	Abteilung 14	4743376	Abteilung 11	5945789	Abteilung 23	3100697
Abteilung 2	8608138	Abteilung 21	4547728	Abteilung 4	5930111	Abteilung 8	2933331
Abteilung 33	8567090	Abteilung 18	3956428	Abteilung 30	5819040	Abteilung 27	2930260
Abteilung 19	8381061	Abteilung 48	3625911	Abteilung 25	5468703	Abteilung 10	2673585
Abteilung 45	7712464	Abteilung 49	3611765	Abteilung 39	5421641	Abteilung 24	2286868
Abteilung 37	7295132	Abteilung 6	3499090	Abteilung 1	5333058	Abteilung 36	6440121
Abteilung 43	6048522	Abteilung 28	2491098				

Please enter the phone number of department 43

Jeder Teilnehmer hatte 300 Sekunden Zeit, um fünf Telefonnummern einzugeben. Danach wurde das Experiment mit der nächsten Runde automatisch fortgesetzt.³³⁶ Wurden die fünf Nummern nicht vollständig eingegeben, galt die Information als nicht nachgefragt bzw. nicht beigetragen.

Frage der Manager nicht nach den Informationen der Mitarbeiter, basierte die Entscheidung zur Büroschließung auf dem Mittelwert der Schätzung der Kundenzahl. Die richtige Entscheidung (Büro mit den höchsten Kosten je

³³⁶ Tests mit mehr als 60 Teilnehmern zeigten, dass durchschnittlich 79 Sekunden benötigt wurden, um fünf Telefonnummern zu erfassen. Die schnellste Eingabe dauerte 38 Sekunden und die langsamste 184 Sekunden.



Kunde) konnte zufällig getroffen werden. Fragte der Manager nach, gab es in Abhängigkeit von der Entscheidung der Mitarbeiter drei Möglichkeiten:

1. Wenn kein Mitarbeiter beitrug, basierte die Entscheidung zur Büroschließung auf dem Mittelwert der Schätzung zur Kundenzahl. Die richtige Entscheidung konnte zufällig getroffen werden.
2. Wenn nur ein Mitarbeiter beitrug, basierte die Entscheidung zur Büroschließung auf der exakten Kundenzahl für zwei Büros, für die die Informationen beigetragen wurden, und für das dritte Büro auf dem Mittelwert der Schätzung. Die richtige Entscheidung konnte zufällig getroffen werden.
3. Wenn zwei oder drei Mitarbeiter beitrugen, sind die Informationen vollständig. Mit Sicherheit wurde die richtige Entscheidung getroffen.

Die Entscheidungssituation ist beispielhaft dargestellt (siehe Tabelle 4-4). Die Übersicht aller Rundenentscheidungen enthält Anhang 5.

Tabelle 4-4. Beispiel einer Entscheidungssituation für den Manager im Experiment

	Wissen [Mitarbeiter]	Wissen [Manager]	Schätzung [Manager]			Entscheidung [Manager]	
	Genaue Kundenzahl	Kosten	Kun- denzahl min	Kun- denzahl max	Mittel- wert	ohne Information der Mitarbeiter	mit Information der Mitarbeiter
Büro X	53.000	130.000	48.000	53.000	50.500	2,5743	2,4528
Büro Y	27.000	82.000	27.000	30.000	28.500	2,8772	3,0370
Büro Z	75.000	220.000	72.000	75.000	73.500	2,9932	2,9333

Ohne die Informationen der Mitarbeiter würde Büro Z und mit den Informationen der Mitarbeiter Büro Y geschlossen.

Bisherige experimentelle Studien untersuchten den Effekt verschiedener Anreize; Nutznießer eines höheren Aufwandsniveaus war jeweils der Manager.³³⁷ Das ist bei Arbeitnehmerpartizipation in der Praxis nicht zwingend der Fall. Die Beteiligung des Mitarbeiters gleicht einem öffentlichen Gut, das die Wohlfahrt einer Menschengruppe verbessert, sogar wenn die Einzelnen den Beitragenden nicht kennen. Daher erhielt im Experiment jedes Gruppenmitglied, wenn die richtige Entscheidung getroffen wurde, eine zusätzliche Auszahlung

³³⁷ Vgl. Charness (2000), S. 292; Irlenbusch/Sliwka (2005), S. 385-386.



von 0,50 Talern (Währung im Experiment) zum Festgehalt (7 Taler für den Manager und 5 Taler für jeden Mitarbeiter). Der Manager bekam für die richtige Entscheidung zusätzlich einen Bonus von 3 Talern. Wenn der Manager nachfragte, die Mitarbeiter beitrugen und damit die richtige Entscheidung getroffen wurde, erhielten die jeweils schnellsten Mitarbeiter der Gruppe in Abhängigkeit von der Anordnung: keinen zusätzlichen Anreiz, eine Bonuszahlung von 3 Talern oder eine öffentliche Auszeichnung. Die Auszahlungen sind in der Matrix (siehe Tabelle 4-5) dargestellt.

Tabelle 4-5. Auszahlungsmatrix im Experiment

		Manager			
		Fragt		Fragt nicht	
		Richtige Entscheidung	Falsche Entscheidung	Richtige Entscheidung	Falsche Entscheidung
Mitarbeiter	schnellste Weitergabe	5 + 0,50 + *	5	5 + 0,50	5
		7 + 0,50 + 3	7	7 + 0,50 + 3	7
	langsame Weitergabe	5 + 0,50	5	5 + 0,50	5
		7 + 0,50 + 3	7	7 + 0,50 + 3	7
keine Weitergabe	5 + 0,50	5	5 + 0,50	5	
	7 + 0,50 + 3	7	7 + 0,50 + 3	7	

Anmerkungen: Angaben in Talern. * Je nach Spielanordnung: Bonuszahlung von 3 Talern, Auszeichnung oder kein zusätzlicher Anreiz. In der oberen Zeile sind die Mitarbeiterauszahlungen und der unteren Zeile die Managerauszahlungen dargestellt.

Das Umtauschverhältnis betrug 1,40 EUR für 1 Taler. Die Auszahlungen am Ende des Experiments basierten auf einer zufällig ausgewählten Runde und erfolgten anonym. Zum Abschluss des Experiments erhielten die Teilnehmer über eine Bildschirmanzeige die Information, welche Entscheidungen die anderen Gruppenmitglieder trafen, und welche Auszahlungen jeder erhielt. In der Bonus- und Auszeichnungsanordnung wurde den Mitarbeitern, die ihre Information am schnellsten beitrugen, ihr zusätzlicher Anspruch (Bonuszahlung oder Auszeichnung) mitgeteilt. Die öffentliche Auszeichnung fand am Ende des Experiments und vor der individuellen Auszahlung statt. Die Dekanin der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft verlieh dafür ein Zertifikat (Anhang 7), eine Rose und den Dank für die engagierte Teilnahme.

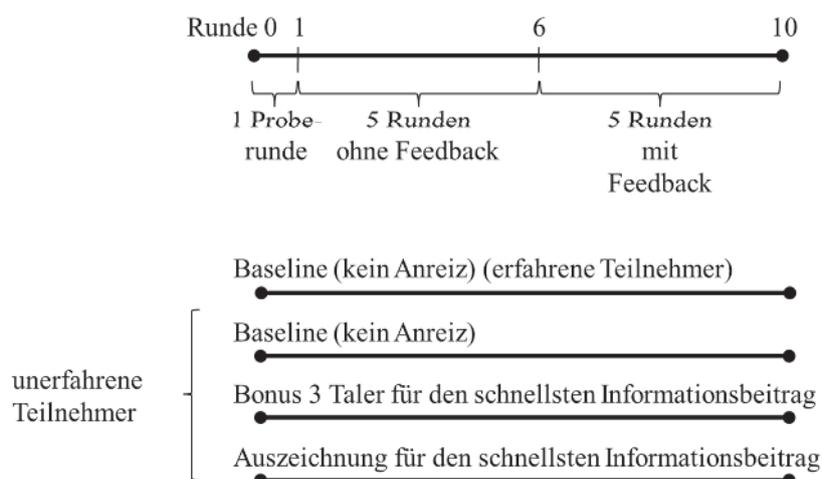


Zunächst wurden fünf Runden gespielt, in denen die Teilnehmer keine Information über die Entscheidungen der anderen Gruppenmitglieder hatten. Im Unternehmensalltag fallen Informationssammlung, die Entscheidung und die Konsequenzen der Entscheidung zeitlich auseinander. Oft können der Mitarbeiter und unter Umständen nicht mal der Manager die Verbindung zwischen der ursprünglichen Information und der getroffenen Entscheidung herstellen. Es gibt nicht zwingend eine Rückmeldung darüber, wer Informationen beiträgt bzw. nachfragt, ob das zu richtigen Entscheidungen führte oder ob jemand dafür belohnt wurde. In dieser Studie sollte untersucht werden, welchen Einfluss unmittelbares Feedback zum Entscheidungsverhalten der anderen Gruppenmitglieder auf das individuelle Entscheidungsverhalten der Beteiligten hatte. In den Runden 1 bis 5 gab es kein Feedback. Ab Runde 6 erhielten die Teilnehmer am Ende jeder Runde auf dem Bildschirm eine Mitteilung darüber,

- ob die Mitarbeiter A, B und C beigetragen,
- ob der Manager nachfragte,
- ob die richtige Entscheidung getroffen wurde und
- welche Auszahlung jedes Gruppenmitglied erhalten würde.

Die Mitteilung, welcher Mitarbeiter die Bonuszahlung erhält, konnten die Teilnehmer aus den angegebenen Auszahlungen der Gruppenmitglieder ableiten. In der Anordnung mit der öffentlichen Auszeichnung wurde über einen zusätzlichen Satz informiert, wer die Auszeichnung in dieser Runde gewonnen hätte. Zur Übersicht sind die Anordnungen in Abbildung 4-4 zusammengefasst.

Abbildung 4-4. Zusammenfassung der Anordnungen



Im Anhang 4 sind die Spielinstruktionen für alle Anordnungen abgebildet.



4.2.3 Messung der Variablen im Experiment

Abhängige Variablen

Partizipationsverhalten der Mitarbeiter (Informationsbeitrag) wurde operationalisiert über den Aufwand, den Mitarbeiter überwinden mussten, um ihre Informationen beizutragen. Dafür wurde gemessen, ob (gewählte Nummern) und wie schnell (Geschwindigkeit) Mitarbeiter die Informationen beitrugen.

Informationsnachfrageverhalten des Managers wurde operationalisiert über den Aufwand, den Manager überwinden mussten, um die Informationen zu erhalten. Dafür wurde gemessen, ob Manager die Informationen erfragten (gewählte Nummern).

Unabhängige Variablen

Anreiz für die Mitarbeiter und deren Signalwirkung auf Manager. Entsprechend der Spielanordnung kamen drei verschiedene Anreize zur Anwendung: Bonuszahlung, öffentliche Auszeichnung und kein zusätzlicher Anreiz (Baseline). Es war davon auszugehen, dass diese Anreize zum einen eine unterschiedliche Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Zum anderen wurde vermutet, dass sie als Signal über die Motivation der Mitarbeiter auf den Manager wirken und damit Einfluss auf deren Informationsnachfrageverhalten nehmen.

Feedback über die Entscheidung der Gruppenmitglieder. In den Runden 1 bis 5 erhielten die Teilnehmer kein Feedback zu den Rundenergebnissen. In den Runden 6 bis 10 wurden die Teilnehmer am Ende jeder Runde informiert, welche Aktivitäten die anderen Gruppenmitglieder unternahmen, ob die richtige Entscheidung getroffen wurde und welche Auszahlungen sich daraus ergaben. Welcher Mitarbeiter die Bonuszahlung erhielt, konnten die Teilnehmer aus den angegebenen Auszahlungen der Gruppenmitglieder ableiten, und ein zusätzlicher Satz informierte, wer die Auszeichnung gewann.



Kontrollvariablen

Die Probanden wurden hinsichtlich ihres Alters, Geschlechts, ihrer Berufserfahrung in Monaten, ihres Studienfachs und Studienbeginns befragt. Diese Kontrollvariablen dienen dazu, die Ergebnisse vor dem Hintergrund unterschiedlicher Demografie zu bewerten.

4.2.4 Beschreibung der angewandten Testverfahren

Die gewonnenen Stichproben wurden für die Analyse kodiert (siehe Tabelle 4-6). Es handelte sich um unabhängige Stichproben. Das traf auch auf die Stichproben „mit Feedback“ und „ohne Feedback“ zu. Dafür wurden zwar innerhalb einer Anordnung dieselben Teilnehmer in den Runden 1 bis 5 bzw. 6 bis 10 beobachtet, jedoch wurden für die Analyse keine Pärchen gebildet. Damit mussten beispielsweise die Teilnehmer der Stichprobe 115 nicht zwangsläufig in der Stichprobe 1610 enthalten sein. Das war dann der Fall, wenn sie beispielsweise in den Runden 1 bis 5 befragt/nachfragten und ab Runde 6 im Internet surfen oder umgekehrt.

Tabelle 4-6. Übersicht der Stichproben in den Laborexperimenten

Anordnung	Teilnehmer	Beobachtungen	Runde	Feedback	Kodierung
Baseline unerfahrene Teilnehmer	Mitarbeiter	60	1 bis 5	nein	115
			6 bis 10	ja	1610
	Manager	20	1 bis 5	Nein	115
			6 bis 10	ja	1610
Bonus unerfahrene Teilnehmer	Mitarbeiter	60	1 bis 5	nein	215
			6 bis 10	ja	2610
	Manager	20	1 bis 5	Nein	215
			6 bis 10	ja	2610
Auszeichnung unerfahrene Teilnehmer	Mitarbeiter	60	1 bis 5	nein	315
			6 bis 10	ja	3610
	Manager	20	1 bis 5	Nein	315
			6 bis 10	ja	3610
Baseline erfahrene Teilnehmer	Mitarbeiter	60	1 bis 5	nein	415
			6 bis 10	ja	4610
	Manager	20	1 bis 5	Nein	415
			6 bis 10	ja	4610

Um über das Testverfahren zu entscheiden und die unabhängigen Stichproben zu analysieren, war zunächst ihre Verteilung zu überprüfen. Für nicht normal-



verteilte Stichproben ist ein nichtparametrisches Verfahren anzuwenden. Um die Unterschiede zwischen den Stichproben zu untersuchen, erfolgte ein paarweiser Vergleich über den Mann-Whitney-U-Test.³³⁸ Entsprechend wurden, wie in den folgenden Abschnitten dargestellt, die Stichproben aus den Experimenten untersucht und bewertet. Für die Bewertung der Signifikanz wurde ein 90 %iges Konfidenzintervall zugrunde gelegt.

4.3 Ergebnisse der Experimente

4.3.1 Partizipationsverhalten ohne Feedback zu den Rundergebnissen

Wie in Abschnitt 4.2.3 beschrieben, wurde das Partizipationsverhalten der Mitarbeiter über die Anzahl der gewählten Telefonnummern und die Geschwindigkeit für die Eingabe der Nummern gemessen.

Gewählte Telefonnummern

Im Anhang 8 sind die Verteilungen der Stichproben dargestellt. Wie Anhang 8.1 a-d zeigt, waren die Daten der hier betrachteten Stichproben nicht normalverteilt. Der paarweise Vergleich der Stichproben erfolgte mit dem Mann-Whitney-U-Test. Zunächst wurden die Beitragsniveaus der Mitarbeiter bei unterschiedlichen Anreizen miteinander verglichen. Das Experiment sah vor, dass alle Teilnehmer jederzeit ihre Aktivitäten abbrechen konnten, um im Internet zu surfen oder gar nichts zu tun. Vor diesem Hintergrund wurde der jeweils betriebene Aufwand zum Informationsbeitrag nur dann als vollständig und korrekt gewertet, wenn fünf Nummern je Runde eingegeben wurden.

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests (siehe Tabelle 4-7) zeigten, dass die Differenz zwischen den Aufwandsniveaus der Anordnung Baseline (unerfahrene Teilnehmer) und Bonus signifikant ($p = 0,057$) war. Im Durchschnitt wählten die Mitarbeiter, die keinen zusätzlichen Anreiz erhielten, 4,50 Telefonnummern pro Runde. Mitarbeiter, denen eine Bonuszahlung von 3 Talern in Aussicht gestellt war, gaben durchschnittlich 3,90 Nummern pro Runde ein. Die Auszeichnung bewirkte ebenfalls ein höheres Beitragsniveau als die Bonuszahlung mit durchschnittlich 4,57 Telefonnummern pro Runde ($p = 0,050$). Die

³³⁸ Vgl. Mann/Whitney (1947), S. 51 ff.



Differenz zwischen Baseline (unerfahrene Teilnehmer) und Auszeichnung war nicht signifikant ($p = 0,976$). Es wurde kein Unterschied zwischen dem Beitragsniveau der Mitarbeiter in der Anordnung Baseline (unerfahrene Teilnehmer) und Baseline (erfahrene Teilnehmer) gefunden ($p = 0,735$).

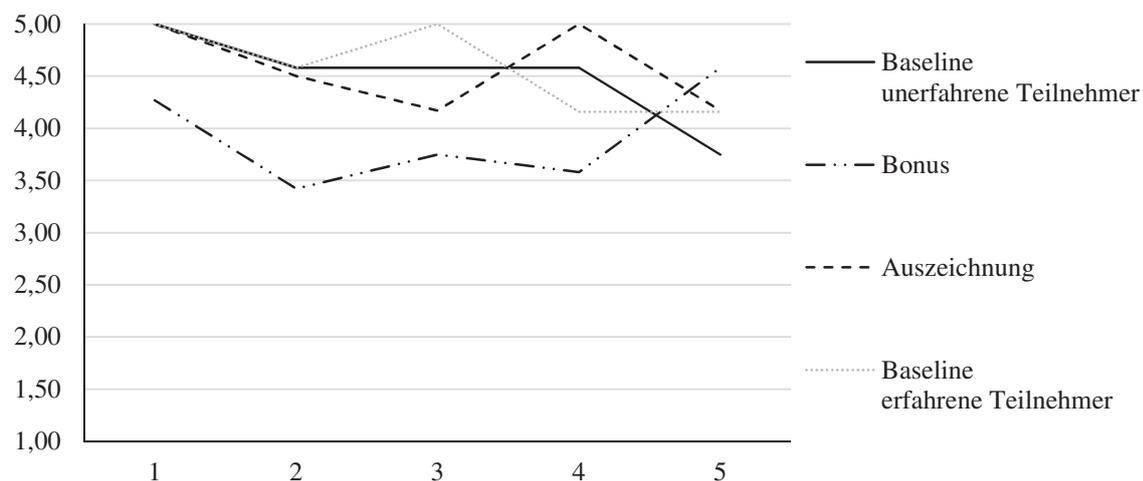
Tabelle 4-7. Mann-Whitney-U-Test der Strichproben für die Rolle Mitarbeiter – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummer

Anordnung 1	Gewählte Nummern Mittelwert	Anordnung 2	Gewählte Nummern Mittelwert	Signifikanz
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	4,50	Bonus (unerfahrene Teilnehmer)	3,90	$p = 0,057$
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	4,50	Auszeichnung (unerfahrene Teilnehmer)	4,57	$p = 0,976$
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	4,50	Baseline (erfahrene Teilnehmer)	4,58	$p = 0,753$
Bonus (unerfahrene Teilnehmer)	3,90	Auszeichnung (unerfahrene Teilnehmer)	4,57	$p = 0,050$

Anmerkung: Signifikanz ab einem Niveau von $p < 0,1$.

In Abbildung 4-5 ist das Beitragsniveau der Mitarbeiter in den Anordnungen – ohne Feedback – je Runde dargestellt. Hier zeigt sich, wie sich das Beitragsniveau der Anordnung Bonus von den übrigen 2 Anordnungen unterscheidet.

Abbildung 4-5. Beitragsniveau der Mitarbeiter in Runden – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummer





Geschwindigkeit der Nummernwahl

Im Anhang 8 sind die Verteilungen der Stichproben dargestellt. Wie Anhang 8.2 a-d zeigt, waren die Daten der hier betrachteten Stichproben nicht normalverteilt. Auch hier erfolgte der paarweise Vergleich der Stichproben mit dem Mann-Whitney-U-Test.

Bei den Mitarbeitern, die ihre Informationen beitrugen, sollte die dafür benötigte Geschwindigkeit ein Indikator für ihre Motivation sein. Wie Tabelle 4-8 zeigt, bestand kein Unterschied zwischen den Anreizarten. Jedoch waren die erfahrenen im Vergleich zu den unerfahrenen Teilnehmern signifikant langsamer ($p = 0,019$).

Tabelle 4-8. Mann-Whitney-U-Test der Stichproben für die Rolle Mitarbeiter – Anordnungen ohne Feedback – Geschwindigkeit

Anordnung 1	Geschwindigkeit Mittelwert	Anordnung 2	Geschwindigkeit Mittelwert	Signifikanz
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	80,1	Bonus (unerfahrene Teilnehmer)	89,6	$p = 0,361$
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	80,1	Auszeichnung (unerfahrene Teilnehmer)	80,6	$p = 0,439$
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	80,1	Baseline (erfahrene Teilnehmer)	87,2	$p = 0,019$
Bonus (unerfahrene Teilnehmer)	89,6	Auszeichnung (unerfahrene Teilnehmer)	80,6	$p = 0,777$

Anmerkung: Signifikanz ab einem Niveau von $p < 0,1$.

4.3.2 Informationsnachfrageverhalten ohne Feedback zu den Rundenergebnissen

Wie in Abschnitt 4.2.3 beschrieben, wurde das Informationsnachfrageverhalten der Manager über die Anzahl der gewählten Telefonnummern gemessen. Es fand ein Vergleich der vom Manager betriebenen Aufwandsniveaus zur Informationssuche bei unterschiedlichen Anreizen für die Mitarbeiter statt.

Gewählte Telefonnummern

Im Anhang 8 sind die Verteilungen der Stichproben dargestellt. Wie Anhang 8.3 a-d zeigt, waren die Daten der hier betrachteten Stichproben nicht normalverteilt. Der paarweise Vergleich der Stichproben erfolgte mit dem Mann-Whitney-U-Test. Es wurden die Nachfrageniveaus der Manager bei unterschiedlichen Anreizen miteinander verglichen. Das Experiment sah vor, dass alle Teilnehmer jederzeit ihre Aktivitäten abbrechen konnten, um im Internet zu



surfen oder gar nichts zu tun. Vor diesem Hintergrund wurde der jeweils betriebene Aufwand zur Informationsnachfrage nur dann als vollständig und korrekt gewertet, wenn fünf Nummern je Runde eingegeben wurden.

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests (siehe Tabelle 4-9) zeigten, dass sich die Nachfrageniveaus der Anordnungen Bonus und Auszeichnung signifikant ($p = 0,020$) unterschieden. Im Durchschnitt wählten die Manager, deren Mitarbeiter keinen zusätzlichen Anreiz erhielten, 4,25 Telefonnummern pro Runde. Manager, deren Mitarbeiter eine Bonuszahlung von 3 Talern in Aussicht gestellt war, gaben durchschnittlich 5,00 Nummern pro Runde ein. Manager, deren Mitarbeiter Aussicht auf eine Auszeichnung hatten, erfassten pro Runde durchschnittlich 3,40 Telefonnummern. Es wurde kein Unterschied zwischen Baseline (unerfahrene Teilnehmer) und Baseline (erfahrene Teilnehmer) gefunden ($p = 0,471$).

Tabelle 4-9. Mann-Whitney-U-Test der Strichproben für die Rolle Manager – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummer

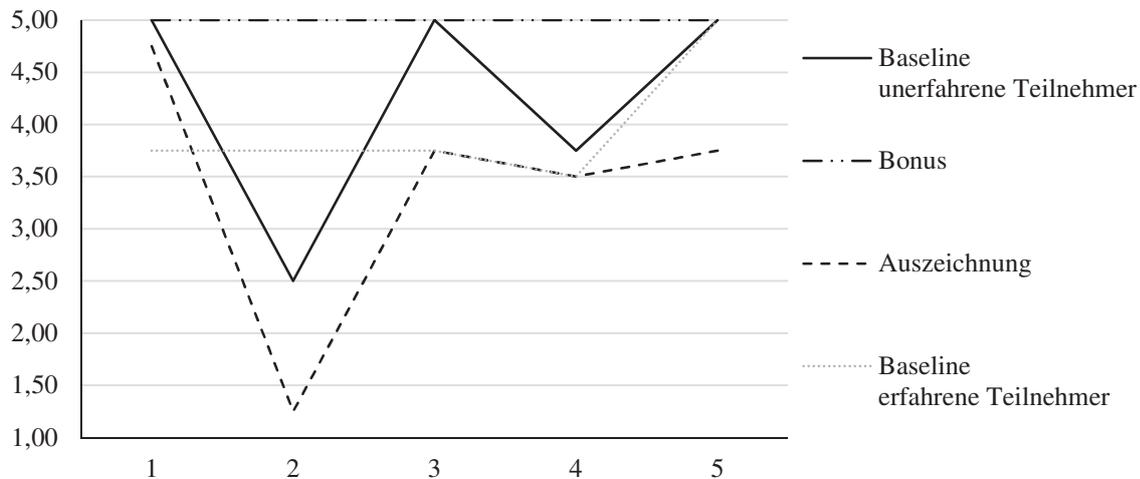
Anordnung 1	Gewählte Nummern Mittelwert	Anordnung 2	Gewählte Nummern Mittelwert	Signifikanz
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	4,25	Bonus (unerfahrene Teilnehmer)	5,00	$p = 0,750$
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	4,25	Auszeichnung (unerfahrene Teilnehmer)	3,40	$p = 0,103$
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	4,25	Baseline (erfahrene Teilnehmer)	3,95	$p = 0,471$
Bonus (unerfahrene Teilnehmer)	5,00	Auszeichnung (unerfahrene Teilnehmer)	3,40	$p = 0,020$

Anmerkung: Signifikanz ab einem Niveau von $p < 0,1$.

In Abbildung 4-6 ist das Informationsnachfrageverhalten der Manager in den Anordnungen – ohne Feedback – je Runde dargestellt. Das Nachfrageniveau der Anordnung Bonus unterschied sich von der Anordnung Auszeichnung.



Abbildung 4-6. Nachfrageniveau der Manager in Runden – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummern



4.3.3 Partizipationsverhalten mit Feedback zu den Rundergebnissen

Wie in Abschnitt 4.2.3 beschrieben, wurde das Partizipationsverhalten der Mitarbeiter über die Anzahl der gewählten Telefonnummern und die Geschwindigkeit für die Eingabe der Nummern gemessen. Ergänzend zu den Erkenntnissen des Abschnittes 4.3.1 wurde nun der Effekt von Feedback zu den Rundergebnissen betrachtet. Dafür erhielten die Teilnehmer ab der sechsten Runde jeweils am Ende der Runde eine Rückmeldung über die Aktivitäten und Auszahlungen der anderen Gruppenmitglieder sowie die Richtigkeit der erzielten Entscheidung.

Gewählte Telefonnummern

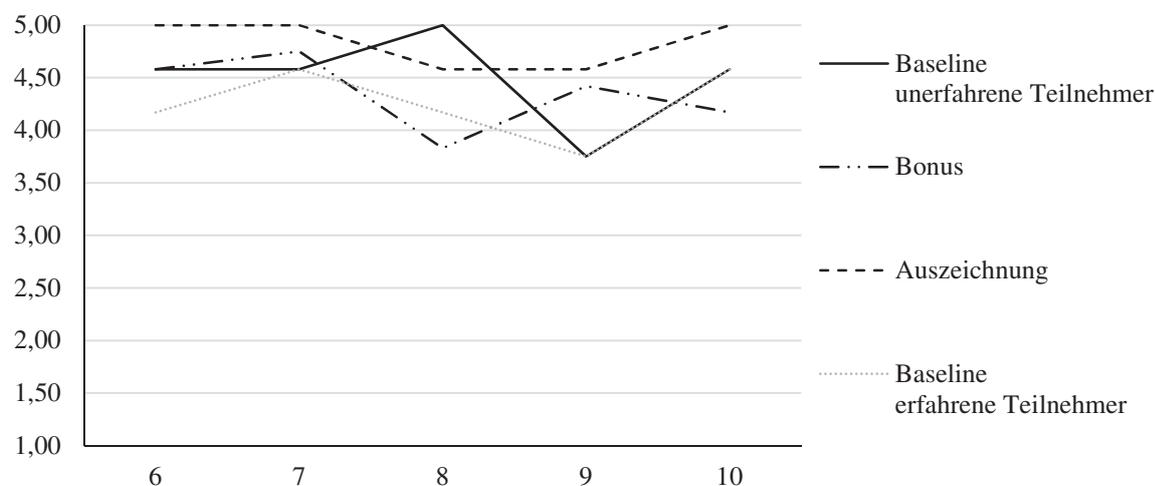
Im Anhang 8 sind die Verteilungen der Stichproben dargestellt. Ergänzend zu den im Abschnitt 4.3.1 betrachteten Stichproben wurden nun auch die Anordnungen mit Feedback einbezogen. Wie Anhang 8.4 a-d zeigt, waren die Daten nicht normalverteilt. Auch für diese Stichproben erfolgte der paarweise Vergleich mit dem Mann-Whitney-U-Test. Die Ergebnisse (siehe Tabelle 4-10) zeigten, dass das Feedback in keiner Anordnung einen signifikanten Einfluss auf die Anzahl der gewählten Telefonnummern, also den Informationsbeitrag an sich, nahm.

**Tabelle 4-10. Effekt von Feedback auf den Informationsbeitrag der Mitarbeiter**

Anordnung	Korrekt gewählte Telefonnummern (Anzahl)		
	ohne Feed- back	mit Feed- back	Signifi- kanz
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	270	270	$p = 1,000$
Bonuszahlung (unerfahrene Teilnehmer)	230	255	$p = 0,214$
Auszeichnung (unerfahrene Teilnehmer)	270	290	$p = 0,148$
Baseline (erfahrene Teilnehmer)	275	255	$p = 0,257$

Anmerkung: Signifikanz ab einem Niveau von $p < 0,1$.

Die grafische Darstellung zum Beitragsniveau der Mitarbeiter (siehe Abbildung 4-7) zeigt, dass sich die Stichproben der Anordnungen mit Feedback nicht unterschieden.

Abbildung 4-7. Beitragsniveau der Mitarbeiter in Runden – Anordnungen mit Feedback – Telefonnummer

Grundsätzlich veränderte sich die durchschnittliche Anzahl der gewählten Telefonnummern in den einzelnen Runden. Diese Veränderung war jedoch in keiner Anordnung signifikant. Abschnitt 4.3.5 bewertet die Strategie aus spieltheoretischer Sicht.



Geschwindigkeit

Im Anhang 8 sind die Verteilungen der Stichproben dargestellt. Ergänzend zu den im Abschnitt 4.3.1 betrachteten Stichproben wurden nun auch die Anordnungen mit Feedback einbezogen. Wie Anhang 8.5 a-d zeigt, waren die Daten nicht normalverteilt. Auch für diese Stichproben erfolgte der paarweise Vergleich mit dem Mann-Whitney-U-Test. Die Ergebnisse (siehe Tabelle 4-11) zeigten, dass die Geschwindigkeit, in der Mitarbeiter ihre Informationen bereitstellten, in den Anordnungen Bonus, Auszeichnung und Baseline (erfahrene Teilnehmer) positiv vom Feedback beeinflusst wurde. Besonders deutlich waren die Unterschiede in den Anordnungen Bonus (benötigte Zeit betrug zunächst 89,6 mit Feedback 75,3 Sekunden; $p = 0,038$) und Baseline – erfahrene Teilnehmer – (benötigte Zeit sank von 87,2 auf 75,3 Sekunden; $p = 0,000$). In der Anordnung Auszeichnung war die Veränderung ebenfalls signifikant; hier sank die benötigte Zeit von 80,6 auf 74,3 Sekunden, $p = 0,075$. Bei den Teilnehmern der Anordnung Baseline (unerfahrene Teilnehmer) war kein vergleichbares Verhalten zu beobachten; deren Geschwindigkeit änderte sich nicht signifikant.

Tabelle 4-11. Effekt von Feedback auf die Geschwindigkeit der Telefonnummernwahl der Mitarbeiter

Anordnung	Durchschnittliche Zeit für die Wahl der Telefonnummern (in Sekunden)		
	ohne Feedback	mit Feedback	Signifikanz
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	80,1	73,8	$p = 0,269$
Bonuszahlung (unerfahrene Teilnehmer)	89,6	75,3	$p = 0,038$
Auszeichnung (unerfahrene Teilnehmer)	80,6	74,3	$p = 0,075$
Baseline (erfahrene Teilnehmer)	87,2	75,3	$p = 0,000$

Anmerkung: Signifikanz ab einem Niveau von $p < 0,1$.

4.3.4 Informationsnachfrageverhalten mit Feedback zu den Rundenergebnissen

Wie in Abschnitt 4.2.3 beschrieben, wurde das Informationsnachfrageverhalten der Manager über die Anzahl der gewählten Telefonnummern gemessen. Ergänzend zu den Erkenntnissen des Abschnittes 4.3.2 wurde nun der Effekt von Feedback zu den Rundenergebnissen betrachtet. Dafür erhielten die Teilnehmer ab der sechsten Runde jeweils am Ende der Runde eine Rückmeldung über die



Aktivitäten und Auszahlungen der anderen Gruppenmitglieder sowie die Richtigkeit der erzielten Entscheidung.

Gewählte Telefonnummern

Im Anhang 8 sind die Verteilungen der Stichproben dargestellt. Ergänzend zu den im Abschnitt 4.3.2 betrachteten Stichproben wurden nun auch die Anordnungen mit Feedback einbezogen. Wie Anhang 8.6 a-d zeigt, waren die Daten nicht normalverteilt. Auch für diese Stichproben erfolgte der paarweise Vergleich mit dem Mann-Whitney-U-Test. Die Ergebnisse (siehe Tabelle 4-12) zeigten, dass Feedback in den Anordnungen Auszeichnung und Baseline (erfahrene Teilnehmer) bei Managern eine signifikante Steigerung der Informationsnachfrage bewirkte. Die Wahl der Telefonnummern stieg auf das Maximum von 100 Nummern (Auszeichnung vorher 68 Nummern, $p = 0,002$; Baseline – erfahrene Teilnehmer – vorher 79 Nummern, $p = 0,018$).

Tabelle 4-12. Effekt von Feedback auf die Informationsnachfrage der Manager

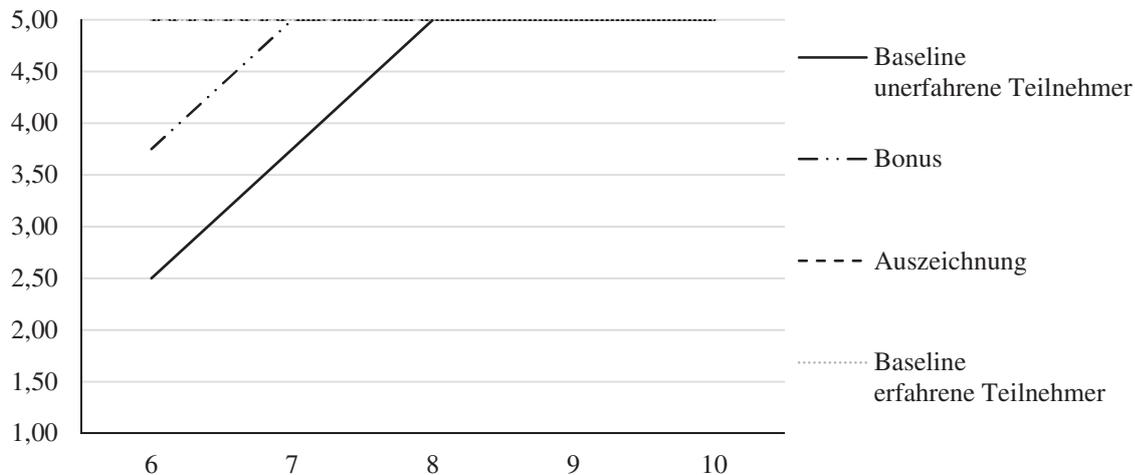
Anordnung	Anzahl korrekt gewählter Telefonnummern		Signifikanz
	ohne Feedback	mit Feedback	
Baseline (unerfahrene Teilnehmer)	85	85	$p = 1,000$
Bonuszahlung (unerfahrene Teilnehmer)	100	95	$p = 0,317$
Auszeichnung (unerfahrene Teilnehmer)	68	100	$p = 0,002$
Baseline (erfahrene Teilnehmer)	79	100	$p = 0,018$

Anmerkung: Signifikanz ab einem Niveau von $p < 0,1$.

Die grafische Darstellung zum Nachfrageniveau der Manager (siehe Abbildung 4-8) vergleicht die einzelnen Anordnungen.



Abbildung 4-8. Nachfrageniveau der Manager in Runden – Anordnungen mit Feedback – Telefonnummern



Diese Abbildung zeigt, dass in den Anordnungen Auszeichnung und Baseline (erfahrene Teilnehmer) in den Runden 6 bis 10 durchgängig die Mitarbeiterinformationen erfragt wurden. In den Anordnungen Baseline (unerfahrene Teilnehmer) und Bonus war ein abweichendes Verhalten zu beobachten. Bei Baseline (unerfahrene Teilnehmer) erfragte zunächst nur jeder zweite Manager die Informationen seiner Mitarbeiter. Erst ab der 8. Runde wurde konsequent nachgefragt. In der Anordnung Bonus fragten in der 6. Runde drei von vier Managern nach den Informationen und zeigten ab der 7. Runde eine konsequente Nachfrage. Die Bewertung des Verhaltens hinsichtlich der Gleichgewichtslösung wird im Abschnitt 4.3.5 vorgenommen.

4.3.5 Spieltheoretische Bewertung des Entscheidungsverhaltens der Mitarbeiter und Manager im Experiment

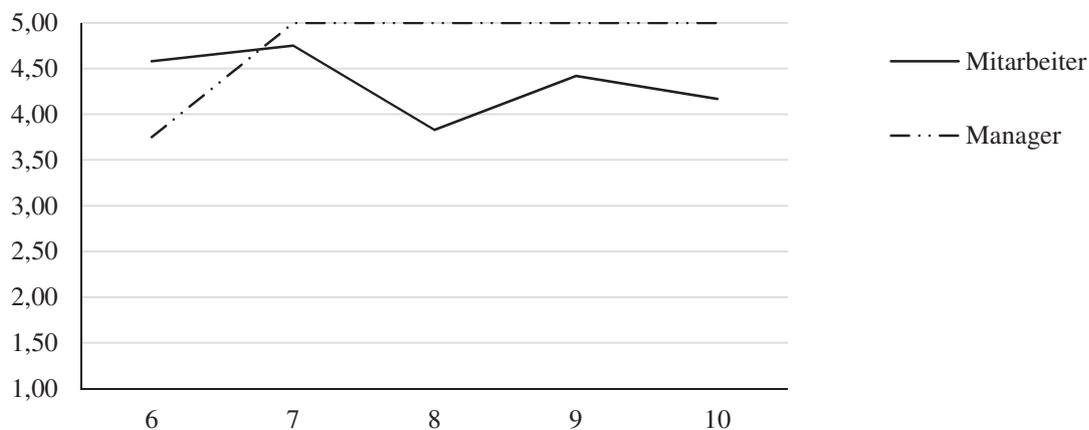
Aus spieltheoretischer Sicht war das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter zur Wirkung verschiedener Anreize auf ihre Motivation zu bewerten. Gleichzeitig hatten diese Anreize eine Signalwirkung für die Entscheidung der Manager. Zur Beurteilung wurde im Folgenden das Verhalten der Rollen in den einzelnen Anordnungen gegenübergestellt. Damit waren das Beitrags- und Nachfrageverhalten im Zeitverlauf zu erkennen.

In der Anordnung Bonus (vgl. Abbildung 4-9) war in der Runde 6 die Ausgangslage, dass die Manager weniger nachfragten, als die Mitarbeiter tatsächlich beitrugen. Ab der 7. Runde bestand eine konsequente Nachfrage. Ebenfalls in



der 7. Runde verstärkten die Mitarbeiter ihren Beitrag. Auffällig war das Verhalten der Mitarbeiter in der 8. Runde. Sie senkten, unbeeindruckt vom Managerverhalten, ihr Beitragsniveau auf den niedrigsten Wert. Trotzdem blieben die Manager in der 9. und 10. Runde bei ihrer Strategie, während die Mitarbeiter ihre Informationen wieder in einem höheren Maß beitrugen. In der 10. Runde verringerten die Mitarbeiter den Informationsbeitrag erneut. In ihrem Entscheidungsverhalten zeigten sich beide Rollen eher unbeeindruckt von den Aktivitäten des jeweils Anderen.

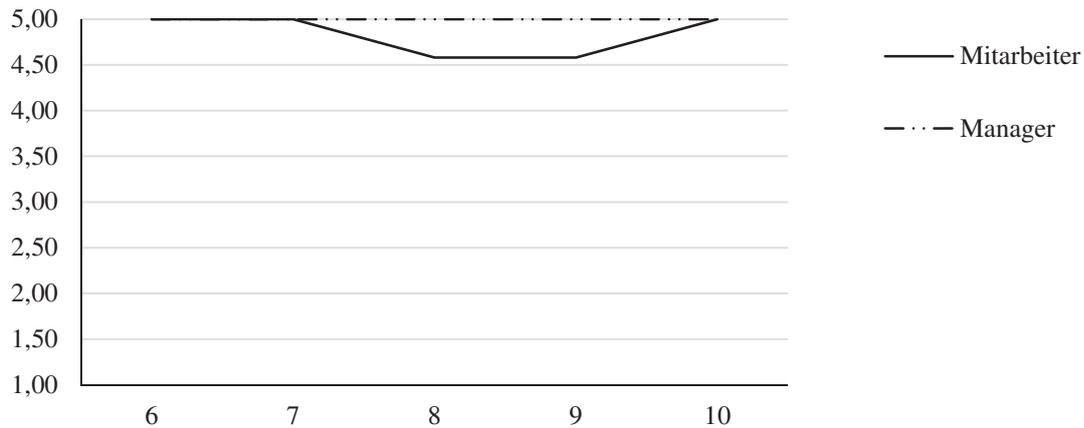
Abbildung 4-9. Beitrags- und Nachfrageniveau in Runden – Anordnung Bonus mit Feedback – Telefonnummer



In der Anordnung Auszeichnung (vgl. Abbildung 4-10) fragten die Manager konsequent in jeder Runde vollständig nach den Mitarbeiterinformationen. In der 8. und 9. Runde testete ein Teil der Mitarbeiter ein anderes Beitragsverhalten und passte sich in der 10. Runde wieder an das Nachfrageniveau der Manager an.



Abbildung 4-10. Beitrags- und Nachfrageniveau in Runden – Anordnung Auszeichnung mit Feedback – Telefonnummer



In der Anordnung Baseline – unerfahrene Teilnehmer – (vgl. Abbildung 4-11) hatten die Manager zunächst nur wenig Vertrauen in das Informationsverhalten der Mitarbeiter und fragten nur zur Hälfte nach deren Informationen. Mit dieser Erkenntnis hätten die Mitarbeiter ihr Beitragsniveau in der 7. Runde eigentlich verringern müssen. Stattdessen war zu erkennen, dass sie abwarteten und sich im Durchschnitt analog der 6. Runde entschieden. In der 8. Runde reagierten die Mitarbeiter sogar mit einem Anstieg des Informationsbeitrages, obwohl sie in der 7. Runde nicht belohnt worden waren. Erst ab der Runde 8 fragten die Manager konsequent. In dieser Runde trugen alle Mitarbeiter ihre Informationen bei und erneut fragten alle Manager nach. Trotzdem sank in der nächsten Runde das Beitragsniveau der Mitarbeiter auf den niedrigsten Wert und stieg in der 10. Runde wieder an. Auch in dieser Anordnung schien das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter unabhängig vom Nachfrageverhalten der Manager zu sein.



Abbildung 4-11. Beitrags- und Nachfrageniveau in Runden – Anordnung Baseline (unerfahrene Teilnehmer) mit Feedback – Telefonnummer

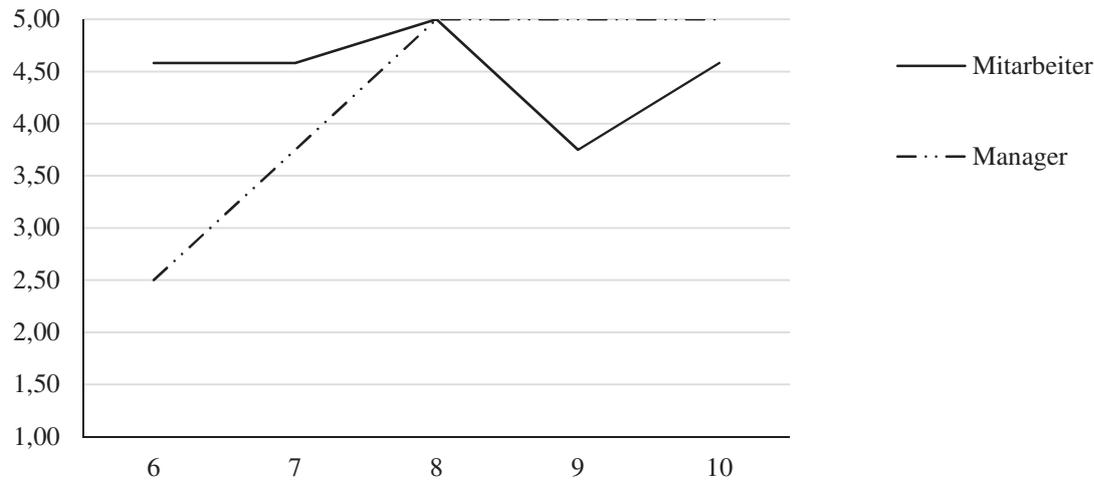
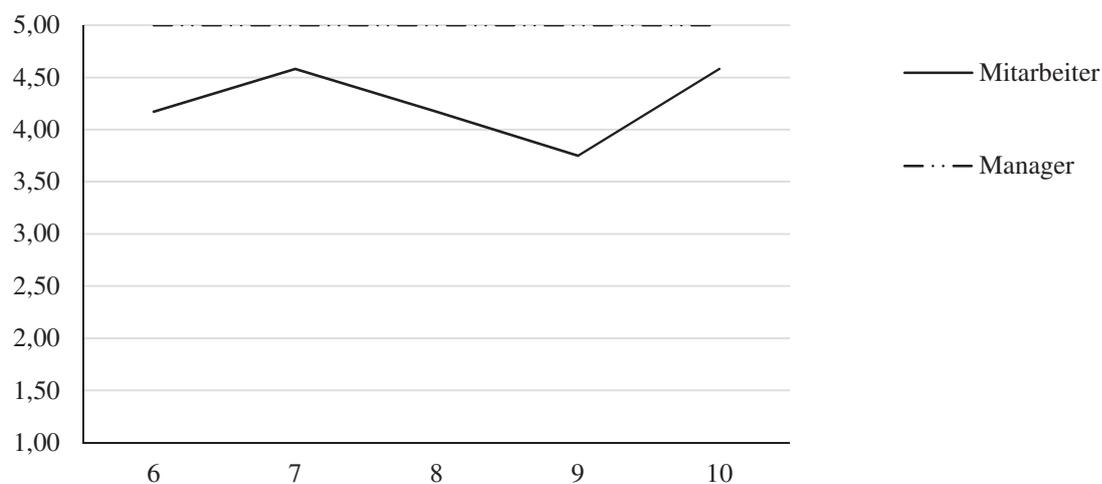


Abbildung 4-12 zeigt, dass sich in der Anordnung Baseline – erfahrene Teilnehmer – das Beitragsniveau der Mitarbeiter ebenfalls nicht konsequent am Managerverhalten ausrichtete. Während die Manager in allen 5 Runden maximal nach den Mitarbeiterinformationen fragten, schwankte das Beitragsniveau der Mitarbeiter. Nach der 6. Runde passten die Mitarbeiter ihr Verhalten dem Nachfrageniveau an. Trotz fehlender Signale aus der 7. Runde, sank der Informationsbeitrag der Mitarbeiter in der 8. und 9. Runde und stieg in der 10. wieder auf das Niveau der 7. Runde.

Abbildung 4-12. Beitrags- und Nachfrageniveau in Runden – Anordnung Baseline (erfahrene Teilnehmer) mit Feedback – Telefonnummer





Mit Ausnahme der Anordnung Auszeichnung zeigten sich die Mitarbeiter in ihren Entscheidungen zum Informationsbeitrag unbeeindruckt vom Nachfrageverhalten der Manager. Dies traf auch auf das Entscheidungsverhalten der Manager zur Informationsnachfrage zu. Sie passten ihr Verhalten nicht entsprechend der Gleichgewichtslösung an den Informationsbeitrag der Mitarbeiter an. Unabhängig davon bleibt es bei dem beobachteten Effekt, den Feedback auf das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter bezüglich ihres Informationsbeitrages und der Manager bezüglich der Informationsnachfrage hatte.

4.3.6 Test der Hypothesen

Hypothese II.1a ging davon aus, dass das Partizipationsverhalten der Mitarbeiter bei verschiedenen Anreizen differiert. Das konnte bestätigt werden. Das Partizipationsverhalten wurde über die Anzahl der gewählten Telefonnummern und die Geschwindigkeit zu deren Erfassung operationalisiert. In der Anordnung Baseline (unerfahrene Teilnehmer) wählten die Mitarbeiter durchschnittlich 4,50 Nummern pro Runde. In der Anordnung Bonus waren es durchschnittlich 3,90 Nummern. Der Unterschied war signifikant ($p = 0,057$). Die Anordnungen Bonus und Auszeichnung (4,57 Nummern pro Runde) unterschieden sich ebenfalls signifikant ($p = 0,050$). Das bewies, dass die Teilnehmer in der Anordnung Bonus das niedrigste Beitragsniveau im Vergleich der Anordnungen zeigten. Der Unterschied zwischen den erfahrenen und unerfahrenen Teilnehmern der Anordnung Baseline war nicht signifikant ($p = 0,753$). Bei der Eingabegeschwindigkeit bestand kein Unterschied zwischen den drei Anreizarten. Die erfahrenen Teilnehmer waren jedoch signifikant langsamer als die unerfahrenen Teilnehmer ($p = 0,019$).

Mit Hypothese II.1b wurde formuliert, dass das Aufwandsniveau der Manager für die Informationsnachfrage bei verschiedenen Mitarbeiteranreizen differiert. Dafür wurde ebenfalls die Wahl der Telefonnummern betrachtet. In der Anordnung Bonus wählten die Manager durchschnittlich 5,00 Nummern pro Runde; in der Anordnung Auszeichnung waren es 3,40 Nummern. Der Unterschied war signifikant ($p = 0,020$). Damit wurde diese Hypothese bestätigt.

Hypothese II.2a ging davon aus, dass sich das Beitragsniveau der Mitarbeiter für die Informationsweitergabe verändert, wenn sie Kenntnis über die Entscheidungen der anderen Gruppenmitglieder haben. Hierfür wurden die Beobach-



tungen der Runde 1 bis 5 und 6 bis 10 miteinander verglichen, wobei die Teilnehmer ab Runde 6 jeweils über die Aktivitäten der anderen Gruppenmitglieder, die Richtigkeit der Entscheidung sowie die Auszahlungen informiert waren. Die Anzahl der gewählten Telefonnummern änderte sich nicht signifikant. Bei der Geschwindigkeit konnten zwei signifikante Einflüsse durch das Feedback beobachtet werden. In der Anordnung Bonus beschleunigten die Teilnehmer ihre Erfassung von durchschnittlich 89,6 auf 75,3 Sekunden ($p = 0,038$). Ähnlich verhielten sich die erfahrenen Teilnehmer. Hier stieg die Geschwindigkeit von durchschnittlich 87,2 auf 75,3 Sekunden ($p = 0,000$). Auch die Teilnehmer der Anordnung Auszeichnung erhöhten ihre Geschwindigkeit von durchschnittlich 80,6 auf 74,3 Sekunden ($p = 0,075$). Damit konnte Hypothese II.2a teilweise bestätigt werden.

Bei Hypothese II.2b wurde das Aufwandsniveau der Manager für die Informationsnachfrage betrachtet. Dieses Niveau sollte sich ändern, wenn sie Kenntnis über die Entscheidungen der anderen Gruppenmitglieder haben. Hierfür wurden die Beobachtungen der Runde 1 bis 5 und 6 bis 10 miteinander verglichen, wobei die Teilnehmer ab Runde 6 jeweils über die Aktivitäten der anderen Gruppenmitglieder, die Richtigkeit der Entscheidung sowie die Auszahlungen informiert wurden. In den Anordnungen Auszeichnung und Baseline (erfahrene Teilnehmer) wurde ein signifikanter Unterschied im Verhalten beobachtet. Das bestätigte Hypothese II.2b teilweise.

Tabelle 4-13 stellt die Ergebnisse der Hypothesentests zusammen.

**Tabelle 4-13. Test der Hypothesen Studie II – Zusammenfassung**

H II.1a	Partizipationsverhalten Mitarbeiter differiert bei verschiedenen Anreizen.	<i>Telefonnummern</i>		bestätigt
		Baseline* vs. Bonus	signifikant	
		Baseline* vs. Auszeichnung	nicht signifikant	
		Bonus vs. Auszeichnung	signifikant	
		Baseline* vs. Baseline [×]	nicht signifikant	
		<i>Geschwindigkeit</i>		
		Baseline* vs. Bonus	nicht signifikant	
		Baseline* vs. Auszeichnung	nicht signifikant	
Bonus vs. Auszeichnung	nicht signifikant			
Baseline* vs. Baseline [×]	signifikant			
H II.1b	Informationsnachfrageverhalten Manager differiert bei verschiedenen Anreizen.	<i>Telefonnummern</i>		bestätigt
		Baseline* vs. Bonus	nicht signifikant	
		Baseline* vs. Auszeichnung	nicht signifikant	
		Bonus vs. Auszeichnung	signifikant	
Baseline* vs. Baseline [×]	nicht signifikant			
H II.2a	Partizipationsverhalten Mitarbeiter ändert sich bei Feedback.	<i>Telefonnummern</i>		teilweise bestätigt
		Baseline* oF vs. Baseline* mF	nicht signifikant	
		Bonus oF vs. Bonus mF	nicht signifikant	
		Auszeichnung oF vs. Auszeichnung mF	nicht signifikant	
		Baseline [×] oF vs. Baseline [×] mF	nicht signifikant	
		<i>Geschwindigkeit</i>		
		Baseline* oF vs. Baseline* mF	nicht signifikant	
		Bonus oF vs. Bonus mF	signifikant	
Auszeichnung oF vs. Auszeichnung mF	signifikant			
Baseline [×] oF vs. Baseline [×] mF	signifikant			
H II.2b	Informationsnachfrageverhalten Manager ändert sich bei Feedback.	<i>Telefonnummern</i>		teilweise bestätigt
		Baseline* oF vs. Baseline* mF	nicht signifikant	
		Bonus oF vs. Bonus mF	nicht signifikant	
		Auszeichnung oF vs. Auszeichnung mF	signifikant	
Baseline [×] oF vs. Baseline [×] mF	signifikant			

Anmerkungen: * = Baseline – unerfahrene Teilnehmer; × = Baseline – erfahrene Teilnehmer; vs. = versus; oF = ohne Feedback; mF = mit Feedback. Signifikanz ab einem Niveau von $p < 0,1$.

4.4 Zusammenfassung

4.4.1 Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für Theorie und Praxis

Wenige Erkenntnisse liegen bislang zu den Determinanten von Mitarbeiterpartizipation vor.³³⁹ Auf Basis der Selbstbestimmungstheorie³⁴⁰ ist davon auszugehen, dass Motivation dieses Verhalten beeinflusst. Um hier einen Beitrag zu leisten, wurde mit 64 Studenten ein Laborexperiment im MaXLab der OvGU

³³⁹ Vgl. Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 43; Ipe (2003), S. 353-354; Lin (2007), S. 146.

³⁴⁰ Vgl. Ryan/Deci (2000), S. 71 ff; Robbins/Judge (2013), S. 242-245.



durchgeführt. Dafür wurde ein Design gewählt, das eine unternehmenstypische Entscheidungssituation verwendete und mit *real effort* abgebildet wurde. Gegenstand der Untersuchung war das Einbringen privater Informationen zur Verbesserung der Entscheidungsqualität und zu Gunsten der gesamten Gruppe. Den Teilnehmern wurden zufällig Rollen innerhalb einer vierköpfigen Gruppe zugeordnet. Die Gruppen bestanden jeweils aus einem Manager und drei Mitarbeitern. Es wurden fünf Runden ohne und fünf Runden mit Feedback zum Entscheidungsverhalten der anderen Gruppenmitglieder gespielt. Als unabhängige Variablen wurden Feedback und verschiedene Motivatoren untersucht: intrinsische Motivation sowie Bonuszahlung und Auszeichnung als extrinsische Anreize. Die zu beobachtenden abhängigen Variablen waren das Partizipationsverhalten der Mitarbeiter und das Nachfrageverhalten der Manager.

Aufgabe im Experiment war eine Managerentscheidung zur Schließung eines von drei Büros. Auszuwählen war das Büro mit dem ungünstigsten Verhältnis von Kosten je Kunde. Der Manager kannte die genauen Kosten, verfügte jedoch nur über eine Schätzung der Kundenzahl. Jeder Mitarbeiter kannte jeweils die genaue Kundenzahl für zwei Büros und wusste, dass seine Informationen auch seinen Kollegen bekannt waren. Der Manager konnte entscheiden, ob er die privaten Mitarbeiterinformationen nachfragt und für die tatsächliche Entscheidung nutzt. Sowohl für den Informationsbeitrag als auch die Informationsnachfrage mussten die Teilnehmer im Experiment tatsächlichen Aufwand betreiben. Alternativ konnten sie im Internet surfen oder gar nichts tun. Die Ergebnisse zeigten, dass die Teilnehmer ein gewisses Maß an intrinsischer Motivation aufwiesen, ihre Informationen beizutragen. Das entspricht den Erkenntnissen der bisherigen Forschung.³⁴¹ Interessanterweise war in der Anordnung Bonus ein geringeres Aufwandsniveau zu beobachten als in der Anordnung Baseline (unerfahrene Teilnehmer). Offensichtlich beeinflusste die Bonuszahlung von 60 % des Festgehältes die intrinsische Motivation. Mögliche Ursache hierfür ist der Verdrängungseffekt von extrinsischer auf intrinsische Motivation (*crowding out*). Das entspricht den Erkenntnissen vorheriger Studien.³⁴² Dieses Phänomen traf jedoch nicht für alle extrinsischen Anreize zu. Die öffentliche Auszeichnung hatte nicht die gleiche Wirkung auf die intrinsische Motivation wie die Bonuszahlung. Es erwies sich, dass die Aussicht auf eine öffentliche

³⁴¹ Vgl. Osterloh/Frey (2000), S. 538; Lin (2007), S. 143.

³⁴² Vgl. Deci/Ryan (1987), S. 1026-1027; Frey/Jegen (2002), S. 36.



Auszeichnung das Beitragsniveau der Mitarbeiter nicht reduzierte. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit anderen empirischen Untersuchungen und Meta-Analysen³⁴³, die den Verdrängungseffekt extrinsischer Anreize auf intrinsische Motivation betrachteten.

Entsprechend des experimentellen Designs war der Informationsbeitrag des Mitarbeiters verschwendet, wenn der Manager nicht nach der Information fragte. Die Informationen waren, wenn nur ein Mitarbeiter beitrug, nicht komplett, um mit Sicherheit die richtige Entscheidung zu treffen. Da die Informationen zur Kundenzahl jeweils zwei Mitarbeitern bekannt waren, war es für die richtige Entscheidung ausreichend, wenn nur zwei Mitarbeiter je Gruppe ihre Informationen zur Verfügung stellten. Der dritte Mitarbeiter hätte ohne eigenen Aufwand von der richtigen Entscheidung profitieren können (*free-ride*³⁴⁴). Die zusätzliche Auszahlung für eine richtige Entscheidung betrug 0,5 Taler für die Mitarbeiter, war damit im Vergleich zum Festgehalt von 5 Talern relativ gering und sollte daher hier keine Rolle spielen.

Auf Basis der spieltheoretischen Betrachtung sollten Manager keinen Aufwand für die Informationsnachfrage betreiben, wenn kein Mitarbeiter beitrug. In den Runden 1 bis 5 war das nicht bekannt. Daher konnten Manager darüber lediglich Vermutungen anstellen. Einziger Hinweis über die Mitarbeitermotivation erhielten die Manager aus der Art des Mitarbeiteranreizes. Wie Manager die Mitarbeitermotivation und damit das Partizipationsverhalten einschätzten, brachten sie über ihren Aufwand zur Informationsnachfrage zum Ausdruck. Die Aussicht der Mitarbeiter auf keinen zusätzlichen Anreiz, hatte keine signifikante Auswirkung auf das Nachfrageverhalten der Manager im Vergleich zu den anderen Anreizarten. Hinsichtlich der Signalwirkung extrinsischer Anreize war festzustellen, dass Manager der Aussicht auf eine Bonuszahlung eine höhere Motivationswirkung unterstellten, als einer Auszeichnung. Betrieb er bei der Anordnung Bonus einen durchschnittlichen Aufwand von 5,00 Telefonnummern, waren es bei der Anordnung Auszeichnung durchschnittlich 3,40 Telefonnummern. Der Unterschied war signifikant. Dieses Verhalten war – wie zuvor dargestellt – unberechtigt.

³⁴³ Vgl. Frey/Neckermann (2006), S. 278; Neckermann/Cueni/Frey (2009), S. 1, 20; Neckermann/Frey (2008), S. 18-20; Deci/Koestner/Ryan (1999), S. 644.

³⁴⁴ Vgl. Van Dijk/Sonnemann/Van Winden (2001), S. 194; Wasko/Faraj (2005), S. 38.



Wegen des relativ hohen Beitragsniveaus der Mitarbeiter wurden verschiedene Aspekte betrachtet, um andere Erklärungen als die Anreizarten auszuschließen. Erstens beteiligten sich unerfahrene Teilnehmer womöglich so intensiv, weil sie Spaß an einer neuen Aufgabe hatten und neugierig auf Laborexperimente waren. Dafür wurde die zusätzliche Kontrollgruppe Baseline – erfahrene Teilnehmer³⁴⁵ – rekrutiert. Neugier erklärt nicht den hohen Informationsbeitrag in der Anordnung Baseline (unerfahrene Teilnehmer). Erfahrene Studenten trugen nicht weniger bei, aber erfahrene Teilnehmer wählten in der Rolle der Mitarbeiter die Telefonnummern signifikant langsamer. Zweitens, die Begründung für das hohe Beitragsniveau könnte in der Gruppengröße liegen. Die Gruppen in den Experimenten bestanden aus jeweils vier Teilnehmern. Die allgemeine Erkenntnis, dass sich der Beitrag eines öffentlichen Gutes (hier: Informationen zum Nutzen der gesamten Gruppe³⁴⁶) umgekehrt proportional zur Gruppengröße verhält, bestätigte sich in experimentellen Studien nicht. Isaac, Walker und Williams³⁴⁷ beobachteten beispielsweise, dass Gruppen mit 40 bis 100 Teilnehmern ein öffentliches Gut effizienter bereitstellen, als Gruppen mit vier bis zehn Teilnehmern. Damit ließ sich das in der vorliegenden Studie beobachtete Beitragsniveau nicht über den Effekt der Gruppengröße erklären. Drittens, die konzipierte Wettbewerbssituation beeinflusste das Beitragsniveau eventuell überdurchschnittlich. Experimente, die eine Wettbewerbssituation zwischen den Teilnehmern beinhalten, rufen ein höheres Beitragsniveau hervor.³⁴⁸ Dafür ist es jedoch erforderlich, dass sich der Wettbewerb zwischen den Anordnungen unterscheidet.³⁴⁹ Das war hier nicht der Fall. Die Anordnungen Bonus und Auszeichnung waren gleichermaßen als Wettbewerbssituation konzipiert. Der festgestellte signifikante Unterschied konnte daher nur auf die verschiedenen Anreize zurückgeführt werden. In der Baseline-Anordnung (ohne Anreiz) gab es keine Wettbewerbssituation. Damit war der Wettbewerbseffekt als Erklärung des unterschiedlichen Beitragsniveaus zu vernachlässigen. Viertens, möglicherweise rief der *Hawthorne-Effekt*³⁵⁰ das Beitragsniveau hervor. Die Beeinflussung der einzelnen Mitglieder durch die

³⁴⁵ Teilnahme an mehr als zehn ökonomischen Experimenten.

³⁴⁶ Vgl. Frey/Jegen (2002), S. 35.

³⁴⁷ Vgl. Isaac/Walker/Williams (1994), S. 1.

³⁴⁸ Vgl. Van Dijk/Sonnemann/Van Winden (2001), S. 194.

³⁴⁹ Vgl. Harbing/Irlenbusch (2003), S. 443 ff.

³⁵⁰ Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 19-22; Mayo (1933) zitiert nach Cabrera/Ortega/Cabrera (2003), S. 44.



Gruppe konnte ebenfalls ausgeschlossen werden. Die Zuordnung zu den Gruppen erfolgte zufällig und anonym. Im Raum befanden sich jeweils 16 Teilnehmer und zwei Experimentleiter. Zwischen den Teilnehmern standen Trennwände um sicherzustellen, dass sie ihre Entscheidungen anonym, individuell und ohne Beratung mit anderen trafen. Kommuniziert wurde nur über einen Leiter des Experiments.

Implikationen für die Theorie

Aus der vorliegenden empirischen Untersuchung lassen sich verschiedene theoretische Implikationen ableiten. Motiviert war diese Forschung beispielsweise durch die Erkenntnisse von Ipe, die ein Modell zum Wissensaustausch vorstellt und zu weiteren Untersuchungen insbesondere bezüglich der Motivation dazu auffordert.³⁵¹ Auch Bock und Kim³⁵² stellen fest, dass wenig bekannt ist über die Einflussfaktoren von Wissensaustausch. Osterloh und Frey kommen zu dem Schluss, dass insbesondere intrinsische Motivation notwendig ist, damit ein Transfer impliziten Wissens stattfindet.³⁵³ Lin³⁵⁴ belegt ebenfalls die Wirkung intrinsischer Motivation sowie die Aussicht auf reziprokes Verhalten der Kollegen auf Wissensaustausch; extrinsische Anreize (Bonus, Beförderung, Arbeitsplatzsicherheit) haben keine signifikante Wirkung. Im Fazit wird festgestellt, dass weitere Forschung bezüglich der Messung der Einflussfaktoren erforderlich ist.³⁵⁵

Um einen Beitrag zu diesen Forderungen zu leisten, wurde in der vorliegenden Untersuchung die Mitarbeitermotivation zur Partizipation betrachtet. Dabei wurde die Mitarbeitermotivation in den Aspekten intrinsische und extrinsische Anreize – Auszeichnung und Bonuszahlung – gleichzeitig untersucht. Eine vergleichende Betrachtung in verschiedenen experimentellen Anordnungen war neu. Bislang wurde der Effekt verschiedener extrinsischer Anreize auf die intrinsische Motivation jeweils getrennt betrachtet. Im Fazit ist festzustellen, dass Mitarbeiter der Anordnung Auszeichnung den höchsten Informationsbeitrag mit 4,57 Telefonnummern zeigten. Den zweithöchsten Beitrag erbrachten

³⁵¹ Vgl. Ipe (2003), S. 353-354.

³⁵² Vgl. Bock/Kim (2002), S. 14.

³⁵³ Vgl. Osterloh/Frey (2000), S. 538.

³⁵⁴ Vgl. Lin (2007), S. 143.

³⁵⁵ Vgl. Lin (2007), S. 146.



Mitarbeiter aufgrund ihrer intrinsischen Motivation (4,50 Telefonnummern). Anzumerken ist, dass der Unterschied hier nicht signifikant war. Im Gegensatz dazu entfaltete die Bonuszahlung die geringste Motivation (3,90 Telefonnummern) für die Mitarbeiter. Dieser Unterschied war gegenüber den anderen Anordnungen signifikant. Diese Beobachtung entspricht den Erkenntnissen zum *Crowding-out-Effekt*.³⁵⁶ Interessanter Weise hat Auszeichnung nicht die gleiche Wirkung, obwohl es sich hier ebenfalls um einen extrinsischen Anreiz handelt. Auch das entspricht vorherigen Studien.³⁵⁷ Mit dem direkten Vergleich wurde die bisherige Forschung zur Wirkung von Auszeichnungen vervollständigt.

Hinsichtlich der Signalwirkung der Mitarbeiteranreize auf die Informationsnachfrage der Manager wurde erwartungsgemäß einer Bonuszahlung die größte Wirkung unterstellt. Wie die zuvor dargestellten Ergebnisse zeigen, war dies jedoch unberechtigt und daher von besonderer Bedeutung für die Anwendung im Unternehmensalltag. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zum *crowding out* ist es ein Fehler, das gewünschte Verhalten durch Bonuszahlungen forcieren zu wollen. Unternehmen würden genau das Gegenteil erreichen. Stattdessen können sie die gewünschte Wirkung durch Erhöhung der intrinsischen Motivation oder das Ausloben von Auszeichnungen erreichen.

Nicht in jeder Anordnung nahm Feedback über die Entscheidung der anderen Gruppenmitglieder, die Richtigkeit der Entscheidung und die Auszahlungen für die Runde Einfluss auf das Partizipations- oder Nachfrageverhalten der Teilnehmer. Sofern ein signifikanter Einfluss festgestellt wurde, war dieser positiv. Bei den Mitarbeitern der Anordnungen Bonus, Auszeichnung und Baseline (erfahrene Teilnehmer) war eine signifikante Beschleunigung bei der Eingabegeschwindigkeit zu beobachten. Bei den Managern konnte ein signifikanter Anstieg der gewählten Telefonnummern in den Anordnungen Auszeichnung und Baseline (erfahrene Teilnehmer) festgestellt werden. Auch wenn Feedback damit nicht in jeder Anordnung das Entscheidungsverhalten entsprechend der spieltheoretischen Gleichgewichtslösung beeinflusste, war

³⁵⁶ Vgl. Deci/Ryan (1987), S. 1026-1027; Frey/Jegen (2002), S. 36.

³⁵⁷ Vgl. Frey/Neckermann (2006), S. 278; Neckermann/Cueni/Frey (2009), S. 1, 20; Neckermann/Frey (2008), S. 18-20.



seine Wirkung teilweise signifikant. Das entsprach den Erwartungen an diese Untersuchung und steht damit im Einklang der Erkenntnisse anderer Studien.³⁵⁸

Die umfangreiche Forschung³⁵⁹ hinsichtlich der Wirkung von Partizipationsverhalten auf Mitarbeitermotivation, Bindung an das Unternehmen, Produktivität und Arbeitszufriedenheit wurde um den Aspekt erweitert, welche Einflüsse Partizipation motivieren. Die Ergebnisse zeigen, dass ein hohes Maß an intrinsischer Motivation vorhanden ist, die durch die Aussicht auf eine Bonuszahlung verdrängt wurde. Die Auszeichnung hatte nicht denselben Effekt. Gleichzeitig wurde die Signalwirkung der Anreizarten auf den Manager betrachtet, der der Bonuszahlung an die Mitarbeiter die höchste Wirkung unterstellte. Das beweist, dass Motivation eine unterschiedliche Wirkung entfaltet und Signale sendet. Gleiches gilt für die Wirkung von Feedback. Außerdem erwies sich die experimentelle Konzeption einer Entscheidungssituation aus dem Unternehmensalltag mit *real effort* als geeignete und realitätsnahe Methode, um Probanden hinsichtlich ihres Partizipations- bzw. Nachfrageverhaltens zu beobachten.

Implikationen für die Praxis

Mit dem experimentellen Design ist es gut gelungen, die zu untersuchende Situation des Unternehmensalltags realistisch abzubilden. In der Praxis ist es nicht unwahrscheinlich, dass Nachfragen ins Leere laufen und/oder Beiträge unbeachtet bleiben. Unter der Annahme, dass mehr Information die Entscheidungsalternativen erhöht bzw. vervollständigt, bleibt es lohnenswert – wenn auch aufwendig – die Informationslage für die Entscheidungsfindung zu verbessern. Das warf die Frage auf, was motiviert Mitarbeiter ihre privaten Informationen einzubringen? Dazu wurden verschiedene Anreize miteinander verglichen. Die Erkenntnis lautet, dass monetäre Anreize zwar in der Praxis weit verbreitet sind, hier jedoch nicht griffen; im Gegenteil, sie verdrängten teilweise die vorhandene intrinsische Motivation. Trotzdem unterstellten die Manager der Bonuszahlung – unberechtigterweise – die höchste Motivationswirkung. Unter-

³⁵⁸ Vgl. Erez (1977), S. 624; Podsakoff/Farh (1987), S. 54; Locke/Latham (1990), S. 122; Deci/Koestner/Ryan (1999), S. 644; Hattie/Timperley (2007), S. 81 ff.

³⁵⁹ Vgl. Driscoll (1978), S. 49 ff; Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 361 ff; Wagner/Gooding (1987), S. 525 ff; Cotton/Vollrath/Froggatt/Lengnick-Hall/Jennings (1988), S. 10 ff; Cotton/Vollrath/Lengnick-Hall/Froggatt (1990), S. 148 ff; Pekruhl (2001), S. 10, 32-33.



nehmen, die von ihren Mitarbeitern Partizipation erwarten, sollten deren intrinsische Motivation fördern. Aus Unternehmenssicht sind dafür auch öffentliche Auszeichnungen als Anreizalternative interessant, insbesondere da es sich hier um eine eher kostengünstige Art der Motivation handelt.

Feedback erwies sich überwiegend als förderlich für das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter. Das Wissen, ob sich Aufwand lohnte, beeinflusste künftige Aufwandsentscheidungen. Das steht im Einklang mit verschiedenen empirischen Untersuchungen³⁶⁰, die den Effekt von Feedback auf das Entscheidungsverhalten betrachteten. Feedback ist ein geeignetes Mittel, die intrinsische Motivation zu erhöhen. Mit seiner Rückmeldung bindet der Manager den Mitarbeiter ein und vergrößert dessen Wahrnehmung hinsichtlich seiner Bedeutung für das Unternehmen. Daher sollte Feedback zum festen Bestandteil der Führungsbeziehung gehören.

Insgesamt konnte identifiziert werden, wie Unternehmen Motivationsanreize setzen und ihr Führungsverständnis gestalten sollten, um das erwünschte Verhalten zu fördern und unerwünschte Effekte zu verhindern.

4.4.2 Limitationen und künftige Forschung

Für die experimentelle Studie standen Studenten mit keiner oder nur geringer Berufserfahrung zur Verfügung. Dennoch konnte unterstellt werden, dass auch dieser Personenkreis bereits in vergleichbaren Situationen, beispielsweise bei Projektdiskussionen im Rahmen ihres Studiums, eingebunden war und sich daher in die konstruierte Problemlage hineinversetzen konnte. Auch vor diesem Hintergrund erschien die Konzeption als Experiment mit *real effort* sinnvoll, die den Aufwand realistisch darstellte und für die Teilnehmer erlebbar machte. Künftige Forschungen sollten als Probanden Mitarbeiter von Unternehmen betrachten. Diese verfügen über Berufserfahrung, kennen die simulierte Entscheidungssituation aus eigenem Erleben und könnten daher den zu betreibenden Aufwand aus einer anderen Perspektive bewerten.

Interessant wäre es, die Ergebnisse berufsunerfahrener Studenten mit Mitarbeitern eines Unternehmens zu vergleichen, bei denen die experimentell

³⁶⁰ Vgl. Erez (1977), S. 624; Podsakoff/Farh (1987), S. 54; Locke/Latham (1990), S. 122; Deci/Koestner/Ryan (1999), S. 644; Hattie/Timperley (2007), S. 81 ff.



designte Entscheidungssituation zum Arbeitsalltag gehört. Diese kennen unter Umständen den Frust bei unbeachtet eingebrachten Informationen oder bei unbeantworteten Informationsnachfragen aus eigener Erfahrung. Der Vergleich zwei verschiedener Teilnehmergruppen kann das Verständnis für das Entscheidungsverhalten erhöhen und damit den Effekt von Berufserfahrung im Allgemeinen und die Erfahrungen mit Informationsbeitrag im Besonderen erklären.

Mitarbeiter in der Anordnung Baseline zeigten ein sehr hohes Aufwandsniveau beim Informationsbeitrag. Mögliche Ursache hierfür könnte die Präferenz für gute Leistungen sein. Das ist auch dann denkbar, wenn der Vorteil aus dem guten Ergebnis nur minimal ist. Diese Neigung ist auch eine Quelle für intrinsische Motivation und damit für Mitarbeiterpartizipation von Bedeutung. Bei der vorliegenden Studie wurde dieser Effekt nicht beachtet und kann daher in seiner Wirkung nicht bewertet werden. Weitere Experimente sollten diesen Effekt näher betrachten und seinen Erklärungswert für das Verhalten untersuchen. Es könnte beispielweise die Neigung hinterfragt werden.

Den vorliegenden Ergebnissen liegt eine Teilnehmerzahl von insgesamt 64 zugrunde. Mit einer größeren Anzahl von Teilnehmern und der Wiederholung der Anordnungen wäre eine bessere Datenlage vorhanden, um beispielsweise Vergleiche verschiedener Gruppen innerhalb einer Anordnung zuzulassen. In Bezug auf Feedback wurde spieltheoretisch nicht die Gleichgewichtslösung beobachtet. Ursächlich hierfür könnte die geringe Rundenzahl sein. Das Design sollte hier beispielweise insgesamt 15 Runden und davon zehn Runden mit Feedback vorsehen. Das würde eine detailliertere Auswertung zum Entscheidungsverhalten in Abhängigkeit von den Entscheidungen anderer Gruppenmitglieder zulassen. Möglicherweise ist so ein Lerneffekt der Probanden zu beobachten.

Trotz dieser Limitationen gelang es der vorliegenden Studie, bereits bekannte Effekte zu bestätigen und der Forschung neue Erkenntnisse über die Wirkung von Mitarbeitermotivation auf Partizipation hinzuzufügen.

Im letzten Kapitel werden die empirischen Untersuchungen zusammengefasst. Es wird erläutert, welche Erkenntnisse aus dieser Forschung für die Theorie gewonnen wurden und welche Bedeutung diese für die Unternehmenspraxis haben. Mit einem Ausblick für künftige Forschung werden die wichtigsten Limitationen dieser Studien zusammengefasst.



5 Zusammenfassung

Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse der beiden empirischen Studien zusammen. Außerdem werden die wichtigsten Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis dargestellt und die Forschungsfragen beantwortet. Abschließend wird ein Ausblick für künftige Forschungsvorhaben gegeben.

5.1 Schlussfolgerungen

Die Steuerung eines Unternehmens erfordert insbesondere die Anpassung der Strategie an die sich ständig verändernde Umwelt. Im Zeitalter der Information ist der Umgang mit Wissen eine fundamentale Aufgabe und die Herausforderung unserer Zeit. Dabei ist das intellektuelle Kapital der wichtigste Vermögenswert eines Unternehmens.³⁶¹ Unternehmen müssen definieren, mit welchen Maßnahmen sie diesen Anforderungen gerecht werden wollen. Entsprechend einer Studie der Boston Consulting Group sind Maßnahmen zur Kostenreduktion oder Restrukturierung nur bedingt hilfreich. Zwar sind Struktur- oder Prozessoptimierung die Basis für künftigen Erfolg; doch es geht insbesondere um Innovationsmanagement und weiche Faktoren, die es Mitarbeitern ermöglicht, effizient zu arbeiten. Sowohl kurzfristig als auch langfristig erzielen Unternehmen bessere Ergebnisse, wenn sie konsequent auf Themen wie Führungskompetenz, Veränderungsmanagement, Motivation der Mitarbeiter oder interne Kommunikation setzen.³⁶² Vor diesem Hintergrund benötigen Unternehmen engagierte Mitarbeiter, die flexibel mit Veränderungen umgehen und diese mitgestalten. Dann erschreckt die Erkenntnis, dass mehr als zwei Drittel der Beschäftigten in Deutschland „Dienst nach Vorschrift“ machen und dieser Anteil seit Jahren nahezu stabil ist. Das Gallup-Institut geht davon aus, dass eine „innere Kündigung“ die deutsche Wirtschaft jährlich 73 bis 95 Mrd. EUR kostet. Ursächlich ist schlechte Führung.³⁶³

Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift machen, kann sich kein Unternehmen leisten. Arbeitgeber erwarten engagierte Arbeitnehmer mit prosozialem und proaktivem Verhalten, das über das normale Erfüllen der Arbeitsaufgaben hinausgeht. Dieses Verhalten beinhaltet beispielsweise, Kollegen mit Arbeits-

³⁶¹ Vgl. Pertusa-Ortega/Zaragoza-Sáez/Claver-Cortés (2010), S. 311.

³⁶² Vgl. Boston Consulting Group (2010), S. 1-2.

³⁶³ Vgl. Gallup GmbH (2015a), S. 1-2; Gallup GmbH (2015b), S. 12.



rückständen zu unterstützen oder mit innovativen Ideen zur Problemlösung beizutragen.³⁶⁴ Um zu klären, wie Unternehmen ein solches Verhalten forcieren können, wurde die beschriebene Problematik aus ökonomischer und verhaltenspsychologischer Sicht analysiert. Grundlage dafür waren zwei verschiedene theoretische Ansätze. Studie I untersuchte: OCB und seine Einflussfaktoren sowie die Wirkung auf Unternehmensergebnisse. Mit Studie II wurde Mitarbeiterpartizipation betrachtet, um festzustellen unter welchen Bedingungen Mitarbeiter ihre Informationen zur Entscheidungsfindung einbringen. Beiden Modellen liegt die Annahme zugrunde, dass Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zugunsten des Unternehmens leisten, wenn begünstigende Bedingungen vorherrschen.³⁶⁵

Zur Untersuchung der Zusammenhänge in den empirischen Studien wurden zwei verschiedene Methoden gewählt, die sich gegenseitig ergänzen. Während Studie I über eine Mitarbeiterbefragung die Wahrnehmung und Einstellung der Teilnehmer hinsichtlich der Einflussfaktoren des gewünschten Verhaltens betrachtet, wird in Studie II im Rahmen einer experimentellen Untersuchung das Verhalten an sich beobachtet. Studie I ist hinsichtlich ihrer hohen externen Validität vorteilhaft. Da sie jedoch keine Aussage über die Richtung der Kausalität trifft, wird diese theoriebasiert hergeleitet. Demgegenüber hat die Studie II den entscheidenden Vorteil, dass hier die beeinflussenden Faktoren in ihrer Wirkung kontrolliert beobachtet und damit andere Einflüsse ausgeschlossen werden können. Damit weist das Experiment eine hohe interne Validität aus. Zu beachten ist, dass das Maß an Kontrolle die Übertragbarkeit der Erkenntnisse in die Realität in Frage stellt.

Studie I – Organizational Citizenship Behavior

Basierend auf der TAT³⁶⁶ war das Hauptanliegen dieser Studie, zur Theorieentwicklung beizutragen und ein moderiertes Mediationsmodell empirisch zu testen. Das Modell wurde unter Verwendung einer moderierten Pfadanalyse getestet. Datengrundlage war eine Online-Befragung von insgesamt 648 Mitarbeitern eines Versicherungsunternehmens. Dabei erwies sich OCB als Mediator der Beziehungen zwischen Persönlichkeit/Aufgabenmerkmalen und

³⁶⁴ Vgl. Mayfield (2013), S. 38.

³⁶⁵ Vgl. Mitchell (1973), S. 676.

³⁶⁶ Vgl. Tett/Guterman (2000), S. 398 ff; Tett/Burnett (2003), S. 503-505.



Arbeitsleistung. Damit wurde begonnen, bisherige Forschungserkenntnisse zu ergänzen und die TAT als theoretische Grundlage der Persönlichkeits-Leistungs-Beziehung zu untersuchen.³⁶⁷ Die Ergebnisse der Mediationsanalyse sprachen dafür, dass insbesondere Gewissenhaftigkeit und Unkompliziertheit den Einfluss verschiedener Persönlichkeitsmerkmale auf Arbeitsleistung medieren. Für die Beziehungen zwischen den Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung fungieren Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative als einzige Mediatoren. Diese Erkenntnisse lassen an der bisherigen Sicht zweifeln, dass Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale durch verschiedene OCB-Dimensionen in gleicher Weise auf Arbeitsleistung wirken. Die Moderationswirkung der Aufgabenmerkmale auf die Persönlichkeit-OCB-Beziehungen und die OCB-Arbeitsleistungs-Beziehungen wurde nicht bestätigt. Die Ergebnisse zeigten, dass OCB unabhängige Dimensionen mit unterschiedlicher Vorhersagekraft aufweist und kein eindimensionales Konstrukt darstellt. Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale sind unterschiedlich in ihrem Einfluss auf Arbeitsleistung und funktionieren teilweise über verschiedene Pfade. Wird OCB nur eindimensional betrachtet, ist eine differenziertere Bewertung unmöglich. Ergänzend zu den bekannten direkten Effekten der Persönlichkeitsmerkmale³⁶⁸ und Aufgabenmerkmale³⁶⁹ auf Arbeitsleistung wurde gezeigt, wie diese sowohl die OCB-Dimensionen als auch Arbeitsleistung erklären. Dazu war bislang wenig bekannt.³⁷⁰

Für die Unternehmenspraxis ist relevant, dass Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale spezifische OCB-Dimensionen triggern. Unternehmen, die sich von ihren Mitarbeitern insbesondere mehr Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative wünschen, sollten ihnen Aufgaben geben, die diese als wichtigen Beitrag zum Unternehmensergebnis erkennen und gleichzeitig verschiedene Ansprüche hinsichtlich der erforderlichen Kenntnisse oder Fertigkeiten an die Aufgabenerledigung stellen. Gelingt es Unternehmen, ihren Mitarbeitern ein solches Umfeld zu gestalten, werden sie damit spezifische OCB-Dimensionen fördern und gleichzeitig die Arbeitsleistung der Mitarbeiter steigern. Parallel sollten solche Unternehmen Mitarbeiter bei der Personalauswahl bevorzugen, die eine hohe Ausprägung an Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für

³⁶⁷ Vgl. Penney/David/Witt (2022), S. 307.

³⁶⁸ Vgl. Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1140 ff; Barrick/Mount (1991), S. 13; Tett/Jackson/Rothstein (1991), S. 726.

³⁶⁹ Vgl. Todd/Kent (2006), S. 261.

³⁷⁰ Vgl. Chiaburu/Oh/Berry/Li/Gardner (2011), S. 1152.



Erfahrungen aufweisen. Natürlich darf Persönlichkeit nicht das einzige Kriterium der Mitarbeiterauswahl sein. Zusammengefasst sind die Ergebnisse dieser Studie von Bedeutung für die Unternehmenspraxis, da sie dem Personalmanagement ein besseres Verständnis zum Effekt von OCB auf die Leistung bieten. Gleichzeitig liefern sie wertvolle Erkenntnisse, wie Persönlichkeit und Aufgabenmerkmale OCB beeinflussen. Auf dieser Grundlage können Unternehmen die Arbeitsaufgaben sowie die Personalauswahl und -entwicklung begünstigend gestalten.

Im Fazit hatte sich die TAT als theoretische Grundlage für den mediiierenden Einfluss von OCB auf die Beziehungen zwischen Persönlichkeit/Aufgabenmerkmalen und Arbeitsleistung bewährt. Wie zuvor dargestellt, ist dieser Mechanismus vielschichtig und individuell. Für die Aufgabenmerkmale sind es die OCB-Dimensionen Gewissenhaftigkeit und Eigeninitiative und für die Persönlichkeitsmerkmale insbesondere Gewissenhaftigkeit und Unkompliziertheit, die als Mediatoren in ihrer Beziehung zu Arbeitsleistung wirken. Neben den indirekten Effekten wirken Persönlichkeit (Extraversion und Emotionalität) und Aufgabenmerkmale (Aufgabenbedeutung) auch direkt auf Arbeitsleistung. Der moderierende Effekt der Aufgabenmerkmale auf die Beziehung zwischen Persönlichkeit und OCB sowie OCB und Arbeitsleistung konnte in dieser Untersuchung nicht bestätigt werden. Hinsichtlich des zusätzlichen Erklärungswertes des HEXACO-Modells ist zunächst festzustellen, dass es sich als Messinstrument für die Persönlichkeit bewährt hat. Im Rahmen der Limitationen wird empfohlen, hierzu weitere Forschung zu betreiben und möglicherweise eine Einschätzung durch Dritte vornehmen zu lassen.

Studie II – Mitarbeiterpartizipation

Die Anpassung eines Unternehmens an die sich ändernden Rahmenbedingungen erfordert ständig Entscheidungen. Um gute und richtige Entscheidungen zu treffen, sind relevante Informationen und Beteiligte erforderlich, die diese nutzen. Beteiligte des unternehmensinternen Prozesses sind Manager und Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang ist Information, definiert als entscheidungsrelevantes Wissen³⁷¹, von zentraler Bedeutung und Basis eines Wettbe-

³⁷¹ Vgl. Bergmann/Debitz/Hacker/Looks et al. (2007), S. 26.



werbsvorteils³⁷². Je vollständiger die Information, desto sicherer ist die Entscheidung richtig. Nach der Prinzipal-Agenten-Theorie kann Informationsasymmetrie zwischen Mitarbeiter und Manager unterstellt werden.³⁷³ Manager können ihre Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess über die Nachfrage von Informationen einbeziehen. Damit ist der Beitrag von privaten Informationen, über die Mitarbeiter beispielsweise aufgrund ihrer Ausbildung oder Erfahrung verfügen, relevant. Partizipation und transformationale Führung sind geeignete Instrumente, um Wissensmanagement im Unternehmen zu betreiben.³⁷⁴ Auf der Grundlage ihrer individuellen Kosten-Nutzen-Funktion entscheiden Mitarbeiter, ob sie ihre Informationen in Teamdiskussionen einbringen. Der Manager kann wählen, ob er die Mitarbeiterinformationen für die Entscheidung tatsächlich nutzt. Das ist für beide Beteiligten mit Aufwand verbunden. Sofern sie den Nutzen geringer einschätzen als den zu betreibenden Aufwand, wird Partizipation in der Unternehmenspraxis unterbleiben.

Unstrittig ist der positive Effekt von Partizipation auf Motivation, Arbeitsleistung und Produktivität.³⁷⁵ Ziel dieser Untersuchung war es, im Rahmen einer experimentellen Entscheidungssituation Rückschlüsse auf die Mitarbeitermotivation zu erhalten. Es ist nicht ausreichend zu wissen, dass Partizipation gut für ein Unternehmen ist. Für die Unternehmenspraxis ist wichtiger, die Prozesse so zu gestalten, dass Partizipation passiert, und die privaten Informationen der Mitarbeiter in die Entscheidung einfließen. Basierend auf der Selbstbestimmungstheorie³⁷⁶ ist davon auszugehen, dass der Informationsbeitrag von der Motivation der Mitarbeiter abhängt.

Das Laborexperiment war mit tatsächlichem Aufwand konzipiert und simulierte eine realistische Entscheidungssituation. Die Anordnungen beinhalteten drei Anreizvarianten: Bonuszahlung, Auszeichnung und keine zusätzlichen Anreize. Beobachtet wurden zum einen die Wirkung von Anreizen auf das Partizipationsverhalten der Mitarbeiter sowie auf das Nachfrageverhalten der Manager

³⁷² Vgl. Argote (2000), S. 155-156; Osterloh/Frey (2000), S. 538; Mu/Tang/MacLachlan (2010), S. 32.

³⁷³ Vgl. Akerlof (1970), S. 489-492.

³⁷⁴ Vgl. Nazir/Shah/Zaman (2014), S. 1.

³⁷⁵ Vgl. Drake/Mitchell (1977), S. 573 ff, Rosenberg/Rosenstein (1980), S. 361 ff; Erez/Earley/Hulin (1985), S. 50; Latham/Winters/Locke (1994), S. 54 ff; Frohlich/Godard/Oppenheimer/Starke (1998), S. 318; Guthrie (2001), S. 180 ff.

³⁷⁶ Vgl. Ryan/Deci (2000), S. 71 ff; Robbins/Judge (2013), S. 242-245.



und zum anderen der Effekt von Feedback zum Entscheidungsverhalten der anderen Gruppenmitglieder.

Die Ergebnisse zeigten, dass die Teilnehmer intrinsisch motiviert waren, ihre Informationen beizutragen. Die intrinsische Motivation wurde offensichtlich teilweise durch die Bonuszahlung von 60 % des Festgehältes verdrängt (*crowding out*). Obwohl es sich bei der öffentlichen Auszeichnung ebenfalls um einen extrinsischen Anreiz handelte, hatte diese nicht die gleiche Wirkung. Auf Basis der spieltheoretischen Betrachtung sollten Manager keinen Aufwand für die Informationsnachfrage betreiben, wenn kein Mitarbeiter beitrug. In den ersten fünf Runden konnten Manager darüber lediglich Vermutungen anstellen. Einziger Hinweis über die Mitarbeitermotivation erhielten die Manager aus der Art des Mitarbeiteranreizes. Wie Manager die Mitarbeitermotivation und damit das Partizipationsverhalten einschätzten, brachten sie über ihre Informationsnachfrage zum Ausdruck. Manager unterstellten der Aussicht auf Bonuszahlung eine signifikant höhere Motivationswirkung als einer Auszeichnung. Diese Schlussfolgerung war – wie zuvor dargestellt – unberechtigt. Um auszuschließen, dass das hohe Beitragsniveau auf beispielsweise Neugier zurückzuführen war, wurde eine Kontrollgruppe mit erfahrenen Teilnehmern³⁷⁷ gebildet. Der Einfluss der konzipierten Wettbewerbssituation wirkte auf die Anordnungen Bonus und Auszeichnung gleichermaßen. Der festgestellte signifikante Unterschied im Beitragsniveau war daher auf die verschiedenen Anreize zurückzuführen. Im Fazit sollten Unternehmen, die von ihren Mitarbeitern Partizipation erwarten, deren intrinsische Motivation fördern und kritisch über extrinsische Anreize nachdenken, wobei eine öffentliche Auszeichnung eine interessante Anreizalternative sein kann. Feedback erwies sich teilweise als förderlich auf das Entscheidungsverhalten. Das Wissen, ob sich Aufwand lohnte, beeinflusste künftige Aufwandsentscheidungen nur gering. Dennoch sollte Feedback zum festen Bestandteil der Führungsbeziehung gehören. Insgesamt konnte identifiziert werden, wie Unternehmen Motivationsanreize setzen und ihr Führungsverständnis gestalten sollten, um das erwünschte Verhalten zu fördern und unerwünschte Effekte zu verhindern.

Zusammenfassend war festzustellen, dass Mitarbeiter über intrinsische Motivation zur Partizipation verfügen. Bonuszahlungen beeinflussen diese

³⁷⁷ Teilnahme an mehr als zehn ökonomischen Experimenten.



negativ. Das entsprach den Erkenntnissen zum *Crowding-out-Effekt*. Auszeichnungen hingegen haben nicht denselben Effekt. Manager unterstellen einer Bonuszahlung eine höhere Motivationswirkung als einer Auszeichnung. Feedback beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter und Manager positiv. Die Ergebnisse zeigten, dass Anreize vorsichtig einzusetzen sind, um nicht einer möglicherweise vorhandenen intrinsischen Motivation entgegen zu wirken. Bonuszahlungen sind verbreitet, aber – wie sich hier zeigte – nicht immer die richtige Wahl. Unternehmen sollten insbesondere über ihr Führungsverständnis die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter im Blick haben.

5.2 Forschungsausblick

Beide Studien erweitern die existierende Literatur und bieten Möglichkeiten für weitere Forschung. Vor dem Hintergrund verschiedener Limitationen ergeben sich Ansätze für künftige Forschungsvorhaben.

Eine Fragebogen-basierte Erhebung sollte mehrere Datenquellen verwenden und eine zeitliche Trennung der endogenen und exogenen Variablen zur Verringerung der Wahrscheinlichkeit einer Methodenverzerrung vornehmen. Künftige Studien könnten auf einer Längsschnittanalyse oder einem Experiment beruhen, um die Richtung der Kausalität der hypothetischen Beziehungen aufzuzeigen. Um die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse zu prüfen, könnten verschiedene Industriezweige, Branchen und Länder betrachtet werden. Weitergehende Untersuchungen sollten die indirekten Einflüsse der Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmale auf Arbeitsleistung durch andere OCB-Dimensionen betrachten. Da der Fokus dieser Studie auf der individuellen Analyseebene lag, blieben die soziale Ebene und die Ebene der Organisation unberücksichtigt. Trotz dieser Limitationen gelang es der vorliegenden Studie, die Komplexität und den Mechanismus darzustellen, durch den die Persönlichkeit und die Aufgabenmerkmale über OCB auf Arbeitsleistung wirken. Sie soll als Beginn verstanden werden, um mit alternativen Ansätzen das Auftreten von OCB und Arbeitsleistung zu erklären.

Die experimentelle Studie sollte auch mit Beschäftigten eines oder mehrerer Unternehmen durchgeführt werden, um die Wirkung von Berufserfahrung zu betrachten. Beschäftigte erleben die experimentell designte Entscheidungssituation im Arbeitsalltag und kennen unter Umständen den Frust nach unbeachtet



eingebrachten Informationen oder wegen unbeantworteter Informationsnachfrage aus eigenem Erleben. Dabei könnten die hier gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der hohen intrinsischen Motivation überprüft werden. Die vorgelegten Ergebnisse basieren auf vier Anordnungen mit 64 Teilnehmern. Mit einer größeren Anzahl von Teilnehmern und der Wiederholung der Anordnungen wäre eine bessere Datenlage vorhanden. Bezüglich des Effektes von Feedback wäre eine größere Rundenzahl vorzusehen. Trotz dieser Limitationen gelang es der vorliegenden Studie, bereits bekannte Effekte zu bestätigen und neue Erkenntnisse zur Wirkung von Mitarbeitermotivation auf Partizipation vorzustellen.



Literaturverzeichnis

- Aguinis, H., & Edwards, J. R. (2014). Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true. *Journal of Management Studies*, 51(1), 143-174.
- Aguinis, H., & Vandenberg, R. J. (2014). An ounce of prevention is worth a pound of cure: Improving research quality before data collection. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 569-595.
- Akerlof, G. A. (1970). The market of "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extra-role performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232.
- Allen, T. D., Smith, M. A., Mael, F. A., O'Shea, P. G., & Eby, L. T. (2009). Organization-level mentoring and organizational performance within substance abuse centers. *Journal of Management*, 35(5), 1113-1128.
- Anthony, W. P. (1978). *Participative management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO Model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150-166.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 356-366.
- Azeem, M. M., Abrar, M., Bashir, M., & Zubair, A. (2015). Impact of organizational justice and psychological empowerment on perceived organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(5), 272-280.



- Barksdale, K., & Werner, J. M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145-155.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a mediator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 9-30.
- Bea, F. X. (2001). Einleitung: Führung. In Bea, F. X., Dichtl, E., & Schweitzer, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Führung* (S. 1-15). Stuttgart: UTB.
- Bergmann, B., Debitz, U., Hacker, W., Looks, P., Prescher, C., & Winkelmann, C. (2007). Unterstützung innovierenden Handelns als strategische Unternehmensaufgabe. In Barthel, E., Erpenbeck, J., Hasebrook, J., & Zawacki-Richter, O. (Hrsg.), *Kompetenzkapital heute - Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement* (S. 31-78). Frankfurt: Frankfurt School Verlag.
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2015). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 1-55.
- Besley, T., & Ghatak, M. (2008). Status incentives. *The American Economic Review*, 98(2), 206-211.
- Bickenbach, F. (1996). Freiräume schaffen, Motivation stärken, Potenziale fördern - Bausteine partizipativer Führung und Unternehmensorganisation. Forschungsprogramm "Weiterentwicklung und Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft". Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Biswas, S. (2011). Antecedent of In-Role Performance: Test of a Latent Variable Mediated Model. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 149-161.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.



- Blum, U., Dudley, L., Leibbrand, F., & Weiske, A. (2005). *Angewandte Institutionenökonomik: Theorien - Modelle - Evidenz*. Wiesbaden: Springer.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2007). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level organizational citizenship behavior on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1481-1494.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52-69.
- Boston Consulting Group (2010). *Harte Hülle, weicher Kern: Die Organisation der Zukunft ist divisional*. BCG-Studie zur Organisationsoptimierung "Organisation 2015". www.bcg.de/media/pressreleasedetails.aspx?id=tcm:89-42799 (abgerufen am 29.02.2016).
- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H., & Shin, K. H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179-200.
- Bourdage, J. S., Wiltshire, J., & Lee, K. (2015). Personality and workplace impression management: Correlates and implications. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 537-546.
- Brass, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 331-348.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In Triandis, H. C., & Berry, J. W. (Eds.), *Handbook of cross-cultural Psychology*, Vol. 2, Methodology (pp. 389-444). Boston: Allyn & Bacon.
- Brüggen, A., & Strobel, M. (2007). Real effort versus chosen effort in experiments. *Economics Letters*, 96(2), 232-236.
- Byrne, Z. S., & Hochwater, W. A. (2006). I get by with a little help of my friends: The interaction of chronic pain and organizational support on performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 215-227.



- Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, A. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38(1), 43-54.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66.
- Cappelli, P., & Rogovsky, N. (1998). Employee involvement and organizational citizenship behavior: Implications for labor law reform and "lean production". *Industrial and Labor Relations Review*, 51(4), 633-653.
- Carpenter, N. C., Berry, C. M., & Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 547-574.
- Chahal, H., & Metha, S. (2011). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Charness, G. (2000). Responsibility and effort in an experimental labor market. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(3), 375-384.
- Chen, C.-C., & Chiu, S.-P. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 149(4), 474-494.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chiu, Y.-W., & Chien, Y.-C. (2015). The effect of knowledge-sharing on organizational performance: Organizational citizenship behavior and knowledge-absorption as mediators. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 36(1), 97-119.
- Choi, W. (2013). Moderating role of organizational citizenship behavior on the relationship between emotional labor and task performance. *Journal of Convergence Information Technology*, 8(12), 397-402.



- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management review*, 13(1), 8-22.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Lengnick-Hall, M. L., & Froggatt, K. L. (1990). The form of participation does matter - A rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger. *Academy of Management Review*, 15(1), 147-153.
- Coyle-Shapiro, J., A.-M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behavior: Reciprocity or "It's my job"? *Journal of Management Studies*, 41(1), 85-106.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 8(2), 217-229.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Dehghanan, H., & Mafakheri, F. (2014). The role of organizational citizenship behavior on the relationship between psychological empowerment and job performance (case study: Alborz Insurance Company). *Arth prabandh: A Journal of Economics and Management*, 3(12), 1-11.
- Dorniok, D. (2013). Nichtwissen - Eine Herausforderung für das Personalmanagement. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 82(6), 416-421.



- Dotan, H. (2009). Workplace friendships: Origins and consequences for managerial effectiveness. Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management 2009. USA, Chicago.
- Doucouliaos, C. (1995). Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis. *Industrial & Labor Relations Review*, 49(1), 58-77.
- Drake, B., & Mitchell, T. (1977). The Effects of Vertical and Horizontal Power on Individual Motivation and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 573-591.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Ehrmann, H. (1999). Unternehmensplanung. In Olfert, K. (Hrsg.), *Kompendium der praktischen Betriebswirtschaftslehre*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Eisele, P., & D'Amato, A. (2011). Psychological climate and its relation to work performance and well-being: The mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Baltic Journal of Psychology*, 12(1-2), 4-21.
- Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 624-627.
- Erez, M., Earley, P. C., & Hulin, C. L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 50-66.
- Erichson, B., & Hammann, P. (2001). Beschaffung und Aufbereitung von Informationen. In Bea, F. X., Dichtl, E., & Schweitzer, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Führung* (S. 319-375). Stuttgart: UTB.
- Erlei, M. (2000). Prinzipal-Agent-Modelle. *Gabler Wirtschaftslexikon, Band K-R*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Erlei, M., & Schmidt-Mohr, U. (2000). Prinzipal-Agent-Theorie. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frey, B. S. (2000). Motivation and human behaviour. In Taylor-Gooby, P. (Ed.), *Risk, trust and welfare* (pp. 31-50). Palgrave: Macmillan.



- Frey, B. S. (2001). Die Grenzen ökonomischer Anreize - Was Menschen motiviert. *Neue Zürcher Zeitung*, 18, 21-25.
- Frey, B. S. (2010). Geld oder Anerkennung? Zur Ökonomik der Auszeichnungen. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 11(1), 1-15.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2002). Kontraproduktive Wirkung des Motivators „Geld“. *Verbandsmanagement (VM)*, 28(3), 30-41.
- Frey, B. S., & Neckermann, S. (2006). Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 7(2), 271-284.
- Frey, B. S., & Neckermann, S. (2008a). Awards: a view from psychological economics. *Journal of Psychology*, 216(4), 198-208.
- Frey, B. S., & Neckermann, S. (2008b). Awards in Economics towards a new field of inquiry. University Zurich, Working paper, ISSN 1424-0459, 401.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (1997). Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. *Betriebswirtschaft - Stuttgart*, 57, 307-321.
- Frohlich, N., Godard, J., Oppenheimer, J. A., & Starke, F. A. (1998). Employee versus conventionally-owned and controlled firms: An experimental analysis. *Managerial and Decision Economics*, 19(4/5), 311-326.
- Gallup GmbH (2015a). Engagement Index Deutschland 2014. Pressegespräch. www.gallup.com/file/de-de/181862/Pressemitteilung%20zum%20Engagement%20Index%202014.pdf (abgerufen am 29.02.2016).
- Gallup GmbH (2015b). Engagement Index Deutschland 2014. Präsentation zum Pressegespräch. www.gallup.com/file/de-de/181859/Pr%C3%A4sentation%20zum%20Engagement%20Index%202014.pdf (abgerufen am 29.02.2016).
- Geary, J., & Sisson, K. (1994). Conceptualising direct participation in organisational change: the EPOC project. Office for official publications of the European communities (pp. 1-55). Dublin, Ireland: Loughlinstown House.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good - doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.



- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical Report, 4, Department of Administrative Sciences, Yale University, 1-86.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Harbring, C., & Irlenbusch, B. (2003). An experimental study on tournament design. *Labour Economics*, 10(4), 443-464.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Hayes, A. F. (2015). My macros and code for SPSS and SAS. www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html (abgerufen am 03.03.2015).
- Hertel, G., Bretz, E., & Moser, K. (2000). Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand. *Gruppendynamik*, 31(2), 121-140.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Horváth & Partners (2006). Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem. München: Dt. Taschenbuch Verlag.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.



- Irlenbusch, B., & Sliwka, D. (2005). Transparency and reciprocal behavior in employment relations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 56(3), 383-403.
- Isaac, R. M., Walker, J. M., & Williams, A. W. (1994). Group size and the voluntary provision of public goods: Experimental evidence. *Journal of Public Economics*, 54(1), 1-36.
- Islam, T., Anwar, F., Khan, S. U. R., Rasli, A., Ahmad, U. N., & Ahmed, I. (2012). Investigating the mediating role of organizational citizenship behavior between organizational learning culture and knowledge sharing. *World Applied Sciences Journal*, 19(6), 795-799.
- Islam, T., Khan, S. U. R., Aamir, M., & Ahmad, U. N. (2012). Turnover intentions: The influence of organizational learning culture and multi foci citizenship behavior. *Middle East Journal of Scientific Research*, 12(5), 650-661.
- Jetter, W. (2004). *Performance Management, Strategien umsetzen, Ziele realisieren, Mitarbeiter fördern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Johnson, M. K., Rowatt, W. C., & Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty-humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 857-862.
- Jost, P. J. (2001). Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext. In Jost, P. J. (Hrsg.), *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 11-44). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Employee engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(1), 102-113.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science*, 9(2), 131-146.
- Kim, Y. J., Van Dyne, L., Kamdar, D., & Johnson, R. E. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 231-245.
- Kirstein, A. (2008). Bonus and malus in Principal-Agent relations with fixed pay and real effort. *Schmalenbach Business Review*, 60(7), 280-303.



- Kosfeld, M., & Neckermann, S. (2011). Getting more work for nothing? Symbolic awards and worker performance. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3, 86-99.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). The motivational effects of participation versus goal setting on performance. *The Academy of Management Journal*, 26(3), 406-417.
- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-63.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2014). The dark triad, the big five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*, 67, 2-5.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2016). The HEXACO personality inventory - revised. A measure of the six major dimensions of personality. www.hexaco.org/scaledescriptions (abgerufen am 29.03.2016).
- Lee, U. H., Hye, K. K., & Young, H. K. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research*, 5(1), 54-65.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Levitt, S. D., & List, J. A. (2007). What do laboratory experiments measuring social preferences reveal about the real world? *The Journal of Economic Perspectives*, 21(2), 153-174.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33(2), 135-149.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Long, R. J. (1980). Job attitudes and organizational performance under employee ownership. *Academy of Management Journal*, 23(4), 726-737.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 50(1), 123-150.



- Maharani, V. (2015). Antecedent of lecturer performance: Empirical study at UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. *Quarterly Journal of Business Studies*, 2(1), 25-33.
- Maharani, V., Troena, E. A., & Noermijati (2013). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1-12.
- Malhotra, M. K., Singhal, C., Shang, G., & Ployhart, R. E. (2014). A critical evaluation of alternative methods and paradigms for conducting mediation analysis in operations management research. *Journal of Operations Management*, 32(4), 127-137.
- Malik, F. (2006). *Führen. Leisten. Leben.* Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Marrow, A. J. (2002). *Kurt Lewin - Leben und Werk.* Weinheim: Klett-Cotta.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Mayfield, C. O. (2013). Promoting organizational citizenship behavior through job design: Job characteristics versus job satisfaction. *Journal of Business Disciplines*, XI(1), 36-64.
- Milgrom, P. R., & Roberts, J. (1992). *Economics Organization and Management.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.



- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Mu, J., Tang, F., & MacLachlan, D. L. (2010). Absorptive and disseminative capacity: Knowledge transfer in intra-organization networks. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 31-38.
- Nazir, T., Shah, S. F. H., & Zaman, K. (2014). Mediating effect of knowledge sharing between participative decision making, transformational leadership and organization performance. *Journal of Management Info*, 1(1), 1-12.
- Neckermann, S., & Frey, B. S. (2008). Awards as incentives. University Zurich, Working Paper Series, ISSN 1424-0459, 334, 1-37.
- Neckermann, S., Cueni, R., & Frey, B. S. (2009). What is an award worth? An econometric assessment of the impact of awards on employee performance. University Zurich, Working Paper Series, ISSN 1424-0459, 441, 1-38.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance. A meta-analysis of group level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577.
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oh, I. S., Le, H., Whitman, D. S., Kim, K., Yoo, T. Y., Hwang, J. O., & Kim, C. S. (2014). The incremental validity of honesty-humility over cognitive ability and the big five personality traits. *Human Performance*, 27(3), 206-224.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 337-368). New York: Wiley.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.



- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Park, R. (2012). Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches. *Journal of World Business*, 47(3), 450-458.
- Pekruhl, U. (2001). *Partizipatives Management, Konzepte und Kulturen*. München: Mering.
- Penney, L. M., David, E., & Witt, L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review*, 21(4), 297-310.
- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320.
- Peter, S. I. (1997). *Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten (Vol. 223)*. Wiesbaden: Springer.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 227-340.
- Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2002). *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., & Farh, J. L. (1989). Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(1), 45-67.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-152.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., Ahaerne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.



- 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. *Leadership Quarterly*, 1(2), 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. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Powell, R. M., & Schlacter, J. L. (1971). Participative management a panacea?. *Academy of Management Journal*, 14(2), 165-173.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2006). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Springer.
- Reio, T. G. (2010). The threat of common method variance bias to theory building. *Human Resource Development Review*, 9(4), 405-411.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0.M3*, Hamburg: SmartPLS. www.smartpls.com (abgerufen 01.03.2015).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Boston, Pearson.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organizational Research Methods*, 10(2), 195-209.
- Rosenberg, R. D., & Rosenstein, E. (1980). Participation and productivity: An empirical study. *Industrial and Labor Relations Review*, 33(3), 355-367.
- Rothman, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16(2), 155-180.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.



- Sadegh, T. (2015). Introducing a model of relationship between knowledge sharing behavior, OCB, psychological empowerment and psychological capital: A two wave study. *American Journal of Applied Psychology*, 4(4), 95-104.
- Schmidt, K.-H., & Kleinbeck, U. (1999). Job Diagnostic Survey (JDS - deutsche Fassung). In Dunckel, H. (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 205-230). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Schmidt, K.-H., Kleinbeck, U., Ottmann, W., & Seidel, B. (1985). Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 29 (N. F. 3), (4), 162-172.
- Schweitzer, M. (2001). Planung und Steuerung. In Bea, F. X., Dichtl, E., & Schweitzer, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Führung* (S. 16-126). Stuttgart: UTB.
- Sharif, M. T., Ashraf, Z., & Khan, M. A. (2013). The impact of work life policies, empowerment and training and development on employee performance with the mediating role of organizational citizenship behaviour (OCB). *African Journal of Business Management*, 7(17), 1618-1624.
- Singh, A. K., & Singh, A. P. (2009). Does personality predict organizational citizenship behavior among managerial personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 291-298.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Springer Gabler Verlag (2016). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Motivation. www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v6.html (abgerufen am 30.03.2016).
- Springer Gabler Verlag (2016). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Motivationstheorien. www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78164/motivationstheorien-v3.html (abgerufen am 30.03.2016).
- Springer Gabler Verlag (2016). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Validität. www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/978/validitaet-v7.html (abgerufen am 30.03.2016).
- Staufenbiel, T. (2000). Antezedentien und Konsequenzen freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik*, 31(2), 169-183.



- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational citizenship behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. *Diagnostica*, 46(2), 73-83.
- Staufenbiel, T., & Koenig, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.
- Staufenbiel, T., Kroll, M., & König, C. J. (2006). Could job insecurity (also) be a motivator? In Braun, M., & Mohler, P. P. (Eds.), *Beyond the horizon of measurement. Festschrift in honor of Ingwer Borg* (pp. 163-173). Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance HR practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Tan, Y. H., Nur, N. A. M., & Huam, H. T. (2014). Role of OCB and demographic factors in the relationship of motivation and employee performance. *Intangible Capital*, 10(3), 425-447.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703-742.
- Thalmayer, A. G., Saucier, G., & Eigenhuis, A. (2011). Comparative validity of brief to medium-length big five and big six personality questionnaires. *Psychological Assessment*, 23(4), 995-1009.
- Thau, S., Bennett, R. J., Stahlberg, D., & Werner, J. M. (2004). Why should I be generous when I have valued and accessible alternatives? Alternative exchange partners and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 607-626.
- Thiel, M. (2002). *Wissenstransfer in komplexen Organisationen – Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practice*. Wiesbaden: Springer.
- Todd, S. Y., & Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 253-268.
- Tonin, M., & Vlassopoulos, M. (2014). An experimental investigation of intrinsic motivations for giving. *Theory and Decision*, 76(1), 47-67.



- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Turnage, J. J., & Muchinsky, P. M. (1976). The effects of reward contingency and participative decision making on intrinsically and extrinsically motivating tasks. *Academy of Management Journal*, 19(3), 482-489.
- Ulrich, H. (2001). *Systemorientiertes Management. Das Werk von Hans Ulrich - Studienausgabe*. Bern: Haupt.
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46(8), 715-727.
- Van der Westhuizen, D. W., Pacheco, G., & Webber, D. J. (2012). Culture, participative decision making and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2661-2679.
- Van Dijk, F., Sonnemans, J., & Van Winden, F. (2001). Incentive systems in a real effort experiment. *European Economic Review*, 45(2), 187-214.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Wagner, J. A., & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *The Academy of Management Journal* 30(3), 524-541.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Wetzels, M. G. M., Odekerken-Schroeder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *The Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298-322.

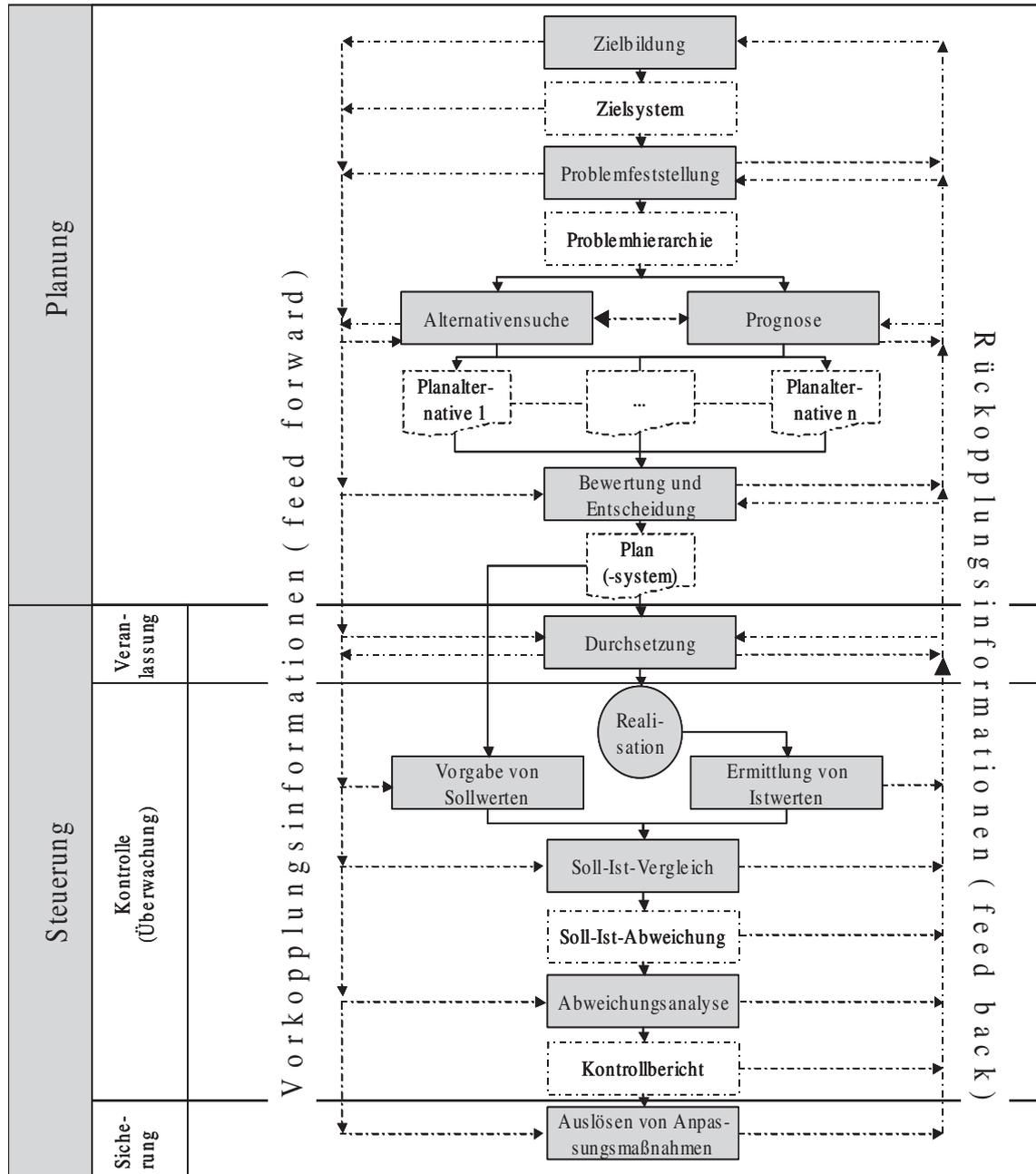


- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 4, 521-539.
- Wolff, B., & Lazaer, E. P. (2001). Einführung in die Personalökonomik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Yu, C. P., & Chu, T. H. (2007). Exploring knowledge contribution from an OCB perspective. *Information & Management*, 44(3), 321-331.
- Zhao, X., Lynch, J.G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Ziegler, S. (2015). Organizational citizenship behavior as a mediator of workrelated outcomes and their antecedents: A systematic review. Bachelor thesis, Otto-von-Guericke-University Magdeburg.
- Zinnbauer, M., & Eberl, M. (2004). Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen: Verfahren und Anwendung. Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, EFOplan, 12, Ludwig-Maximilians-Universität München.



Anhang

Anhang 1. Planung und Steuerung im Führungsprozess eines Unternehmens



Quelle: Schweitzer (2001, S. 26)



Anhang 2. Chronologische Übersicht empirischer Studien zur Wirkung von Mitarbeiterpartizipation

Autoren	Methode	Thema	Ergebnisse
Powell/ Schlacter (1971)	Feldexperiment für 5 Monate, Beteiligte konnten über Einsatzplanung entscheiden	Beziehung Partizipation und Produktivität	[Moral] sinkt [Produktivität] steigt nicht signifikant
Turnage/ Muchinsky (1976)	<u>Laborexperiment</u> <u>Befragung</u> Studenten	intrinsische und extrinsische Motivation Gewinnbeteiligung	[Produktivität] schneller gearbeitet bei Gewinnbeteiligung; höchste Leistung ohne Partizipation [extrinsische + intrinsische Motivation] nicht additiv
Drake/Mitchell (1977)	<u>Laborexperiment</u> <u>Befragung</u> Marketingstudenten	horizontale und vertikale Partizipation	[Motivation] steigt bei steigender Macht [Einstellung] je größer Einfluss, je größer Zufriedenheit
Rosenberg/ Rosenstein (1980)	<u>Beobachtung</u> von 262 Meetings (Arbeiter + FK)	Beziehung Gruppenpartizipation und Produktivität	[Produktivität] steigt mit Partizipation Bonuszahlung hat Effekt, aber nicht so hoch wie Partizipation
Long (1980)	<u>Befragung</u> 65 MA Speditionsfirma 120 MA Manufaktur 200 MA Möbelhersteller	Einfluss von Arbeitseinstellung in EO-Firmen auf Unternehmensleistung	[AN-Ownership] wirkt positiv auf [Leistung] [Motivation] in den Firmen mit größerer Beteiligung höher
Latham/Steele (1983)	<u>Laborexperiment</u> <u>Befragung</u> von 72 Studenten Entscheidung über Spielzeug, Methode, Pausen, Ziel	Zielsetzung und Partizipation und deren Wirkung auf Leistung	[Leistung] Ziele führen zu höherer Leistung als "Tu dein Bestes!" Unterschied zwischen PDM und Zielvorgabe nicht signifikant
Erez/Earley/ Hulin (1985)	<u>Laborexperiment</u> 120 Psychologiestudenten Planungsaufgabe <u>Feldexperiment</u> 20 Tierpfleger, Methode zur Tierbeobachtung	2-Schritt-Modell Partizipation - Akzeptanz - Leistung	[Zielakzeptanz] höher bei partizipativen Zielen [Leistung] bei partizipativen Gruppen höher



Anhang 2. Chronologische Übersicht empirischer Studien zur Wirkung von Mitarbeiterpartizipation (Fortsetzung)

Autoren	Methode	Thema	Ergebnisse
Latham/Winters/ Locke (1994)	Laborexperiment 53 Wirtschaftsstudenten Stundenpläne erstellen	Kognitive und motivierende Effekte von Partizipation	[Partizipation] bewirkt mehr Selbstvertrauen; kein Effekt auf Leistung im Vergleich zur "tell-sell"-Methode; Zielsetzung erhöht Selbstvertrauen; [kognitiver Nutzen] durch gemeinsame Lösung
Frohlich/Godard/ Oppenheimer/ Starke (1998)	Laborexperiment Befragung 210 Studenten	Gewinnbeteiligung und Wirkung auf Produktivität	[Produktivität] höher bei Arbeitnehmerigentum; Empfindung gerechte Entlohnung; positivere Einstellung der MA; höhere Einbindung
Guthrie (2001)	Befragung von 701 Firmen in Neuseeland	Arbeitnehmereinbindung in Arbeitsabläufe und Zusammenhang zu Produktivität	[Fluktuation] sinkt [Produktivität] steigt



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior

Gemeinsames Forschungsprojekt Otto-von-Guericke-Universität und [REDACTED]

Prof. Dr. Marjaana Gunkel Jun.-Prof. Dr. Christopher Schlägel Silke Nagel, MBA

Fragebogen zur Erfassung freiwilligen Arbeitsverhaltens von Mitarbeitern durch Einbringen von Informationen in Entscheidungsprozesse des Unternehmens

Mit diesem Fragebogen untersuchen wir das Mitarbeiterverhalten in Entscheidungssituationen. Wir erfragen dafür Ihre Meinung und Wahrnehmung, um Rückschlüsse auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen im Allgemeinen ziehen zu können. Die Datenerhebung erfolgt im Zusammenhang mit einer Forschungsarbeit an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

Die Befragung erfolgt vollständig anonym und ist datenschutzrechtlich abgesichert! Wir garantieren, dass keine Rückverfolgung über die IP-Adresse vorgenommen wird. Die [REDACTED] hat keinen Zugriff auf die Daten. Die Auswertung erfolgt durch Wissenschaftler der Universität. Dafür werden die Erkenntnisse so zusammengefasst, dass kein Rückschluss auf persönliche Einschätzungen möglich ist.

Sie werden ca. 30 Minuten benötigen, um die Fragen zu beantworten.

Bitte beachten Sie beim Ausfüllen des Fragebogens:

1. Sie beantworten die Fragen durch Anklicken eines verfügbaren Antwortkästchens – zum Beispiel:

	Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
Mit dem Arbeitsklima in meiner Abteilung bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>				

2. Halten Sie sich nicht zu lange mit den einzelnen Fragen auf. Vielmehr interessiert uns Ihr erster Eindruck – Ihr spontaner Gedanke. Beachten Sie bitte: wir testen Sie nicht – Ihre Meinung ist die einzig richtige Antwort.

Sie werden nach Auswertung der Daten voraussichtlich Mitte des Jahres über die Ergebnisse informiert.

Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Zeit.

Beachten Sie bitte folgenden Hinweis:

Zur besseren Lesbarkeit wurden alle Bezeichnungen maskulin formuliert. Selbstverständlich wird Ihre Einschätzung für beide Geschlechter erfragt.

Anmerkung: Die Bezeichnung des befragten Unternehmens wurde geschwärzt.



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Teil A – Arbeitssituation und Rahmenbedingungen

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen zu?

		Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
A1	Mit dem Arbeitsklima in meiner Abteilung bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
A2	Das Unternehmen wertschätzt meinen Beitrag zu seinem Bestehen.	<input type="checkbox"/>				
A3	Auch wenn ich die bestmögliche Leistung erbringe, würde das Unternehmen dies nicht bemerken.	<input type="checkbox"/>				
A4	Mit dem Verhältnis zu meinem Vorgesetzten bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
A5	Das Unternehmen weiß zusätzliche Bemühungen meinerseits nicht zu schätzen.	<input type="checkbox"/>				
A6	Mit den Bedingungen an meinem Arbeitsplatz bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
A7	Mit dem Verhältnis zu meinen Kollegen bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
A8	Jegliche Beschwerden von mir würde das Unternehmen ignorieren.	<input type="checkbox"/>				
A9	Das Unternehmen ist an meiner allgemeinen Arbeitszufriedenheit interessiert.	<input type="checkbox"/>				
A10	Das Unternehmen ist wirklich an meinem Wohlergehen interessiert.	<input type="checkbox"/>				
A11	Das Unternehmen ist stolz auf meine Leistungen bei der Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
A12	Mit der Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
A13	Das Unternehmen zeigt nur sehr wenig Interesse an mir.	<input type="checkbox"/>				
A14	Mit der Zusammenarbeit mit meinen Kollegen bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
A15	Insgesamt bin ich mit meiner Arbeit zufrieden.	<input type="checkbox"/>				



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Wie fair erleben Sie Ihr Unternehmen?

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Instrumente und Prozesse, die genutzt wurden, um Ihre Arbeit, Ihre Leistung und Ihre Ergebnisse einzuschätzen. (Mit Instrumenten und Prozessen sind beispielsweise Leistungs- und Beurteilungsgespräche gemeint.)

Inwieweit ...

		Geringes Maß	Eher geringes Maß	Mittle- res Maß	Eher hohes Maß	Hohes Maß	Ich wurde nicht einge- schätzt.
A16	... waren Sie in der Lage, Ihre Sichtweise und Gefühle dabei zum Ausdruck zu bringen?	<input type="checkbox"/>					
A17	... hatten Sie dabei Einfluss auf das Ergebnis der Instrumente und Prozesse?	<input type="checkbox"/>					
A18	... wurden diese Instrumente und Prozesse beständig angewendet?	<input type="checkbox"/>					
A19	... waren diese Instrumente und Prozesse frei von Beeinflussung?	<input type="checkbox"/>					
A20	... basierten diese Instrumente und Prozesse auf korrekten Informationen?	<input type="checkbox"/>					
A21	... war es Ihnen möglich, die Ergebnisse der Instrumente und Prozesse zu hinterfragen?	<input type="checkbox"/>					
A22	... sind diese Instrumente und Prozesse ethischen und moralischen Standards gefolgt?	<input type="checkbox"/>					

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Einschätzung Ihrer Arbeit, Ihrer Leistung und Ihrer Ergebnisse. Inwieweit ...

		Geringes Maß	Eher geringes Maß	Mittle- res Maß	Eher hohes Maß	Hohes Maß	Ich wurde nicht einge- schätzt.
A23	... spiegelt die Einschätzung Ihre Arbeitsbemühungen wider?	<input type="checkbox"/>					
A24	... ist die Einschätzung angemessen im Verhältnis zu der Arbeit, die Sie geleistet haben?	<input type="checkbox"/>					
A25	... spiegelt die Einschätzung wider, was Sie für das Unternehmen beigetragen haben?	<input type="checkbox"/>					
A26	... ist die Einschätzung unter Anbetracht Ihrer Leistung gerechtfertigt?	<input type="checkbox"/>					



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Fühlen Sie sich Ihrem Unternehmen verbunden?

		Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
A27	Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.	<input type="checkbox"/>				
A28	Selbst wenn ich es wollte, würde es mir sehr schwer fallen, gerade jetzt mein Unternehmen zu verlassen.	<input type="checkbox"/>				
A29	Es hätte ernsthafte Folgen für mich, mein Beschäftigungsverhältnis ohne neue Beschäftigungsalternative zu beenden.	<input type="checkbox"/>				
A30	Ich unterhalte mich gern auch mit Personen, die hier nicht arbeiten, über mein Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
A31	Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich mich jetzt dazu entschließen würde, mein Unternehmen zu verlassen.	<input type="checkbox"/>				
A32	Einer der Hauptgründe, warum ich hier weiter arbeite, besteht darin, dass ein Stellenwechsel beträchtliche persönliche Opfer von mir verlangte, die ein anderes Unternehmen nicht aufwiegen könnte.	<input type="checkbox"/>				
A33	Probleme des Unternehmens beschäftigen mich häufig so, als seien es meine eigenen.	<input type="checkbox"/>				
A34	In meinem Unternehmen zu bleiben, entspricht sowohl der Notwendigkeit als auch meinen Wünschen.	<input type="checkbox"/>				
A35	Dieses Unternehmen hat eine große persönliche Bedeutung für mich.	<input type="checkbox"/>				
A36	Ich glaube, dass ich momentan zu wenige alternative Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Unternehmenswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	<input type="checkbox"/>				



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Wie sind die Zusammenarbeit und das Verhältnis zu Ihrem Vorgesetzten?

		Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Immer
A37	Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr Vorgesetzter Sie einschätzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Gar nicht	Wenig	Mittel-mäßig	Gut	Sehr gut
A38	Wie gut versteht Ihr Vorgesetzter Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A39	Wie gut erkennt Ihr Vorgesetzter Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Gering	Eher gering	Mittel	Eher hoch	Hoch
A40	Wie hoch ist die Chance, dass Ihr Vorgesetzter seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A41	Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Vorgesetzter Ihnen auf seine Kosten „aus der Patsche“ hilft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trifft gar nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel-mäßig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft völlig zu
A42	Ich habe genügend Vertrauen in meinen Vorgesetzten, um seine Entscheidungen zu verteidigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sehr ineffektiv	Schlechter als durchschnittlich	Durchschnittlich	Besser als durchschnittlich	Sehr effektiv
A43	Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrem Vorgesetzten beschreiben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Wie beschreiben Sie Ihre Arbeitsaufgabe?

		Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
A68	Meine Arbeit beinhaltet viel Abwechslung. Das heißt, meine Arbeit verlangt die Ausführung vieler unterschiedlicher Arbeitsvorgänge, die den Einsatz einer Vielzahl von Fertigkeiten und Fähigkeiten erfordern.	<input type="checkbox"/>				
A69	Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich nicht die Möglichkeit habe, eine vollständige Arbeitsaufgabe von Anfang bis Ende zu bearbeiten.	<input type="checkbox"/>				
A70	Insgesamt betrachtet, ist meine Aufgabe wichtig und bedeutsam. Das heißt, die Ergebnisse meiner Arbeit beeinflussen Leben und Wohlbefinden anderer Menschen.und bedeutsam. Das heißt, die Ergebnisse meiner Arbeit beeinflussen Leben und Wohlbefinden anderer Menschen.	<input type="checkbox"/>				
A71	Meine Arbeit gibt mir beträchtliche Gelegenheit, selbst zu entscheiden, wie ich dabei vorgehe.	<input type="checkbox"/>				
A72	Meine Arbeitstätigkeit selbst gibt keine Hinweise darauf, ob man die Arbeit gut oder schlecht macht.	<input type="checkbox"/>				
A73	Die Art und Weise, wie gut ich meine Arbeit mache, beeinflusst viele Personen.	<input type="checkbox"/>				
A74	Meine Arbeitstätigkeiten sind ganz einfach und sie wiederholen sich kurzfristig.	<input type="checkbox"/>				
A75	Meine Arbeit bietet mir Raum zur Selbstständigkeit. Das heißt, ich kann selbst bestimmen, wie ich bei der Ausführung meiner Arbeit vorgehe.	<input type="checkbox"/>				
A76	Bei der Ausführung meiner Arbeitstätigkeiten kann ich gut feststellen, wie gut ich arbeite.	<input type="checkbox"/>				
A77	Ich habe überhaupt keine Möglichkeit, persönliche Initiative und Eigenständigkeit bei meiner Arbeit einzubringen.	<input type="checkbox"/>				
A78	Meine Arbeit verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.	<input type="checkbox"/>				



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU – ██████████

- | | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A79 | Meine Arbeit beinhaltet die Erledigung vollständiger, in sich geschlossener Arbeitsaufgaben. Das heißt, meine Arbeit umfasst die Erledigung oder Bearbeitung kompletter Arbeitsaufgaben mit einem erkennbaren Anfang und Ende. Es handelt sich nicht um einen kleineren Ausschnitt eines größeren Arbeitsvorgangs, der von anderen Personen oder von Maschinen weiter bearbeitet und fertiggestellt wird. | <input type="checkbox"/> |
| A80 | Insgesamt betrachtet, ist meine Arbeit nicht sehr wichtig und bedeutend. | <input type="checkbox"/> |
| A81 | Meine Arbeit selbst liefert mir Informationen über meine Arbeitsleistung. Das heißt, meine Arbeit liefert mir Hinweise darüber, wie gut ich arbeite, unabhängig von den Informationen, die mir Vorgesetzte oder Mitarbeiter/Kollegen geben. | <input type="checkbox"/> |
| A82 | Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, eine angefangene Aufgabe auch zu Ende zu führen. | <input type="checkbox"/> |



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Teil B – Motivation

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor:

Sie bringen sich regelmäßig aktiv in Entscheidungssituationen Ihres Unternehmens ein (z. B. durch das Beitragen Ihrer Meinung, Informationen, Ideen oder Lösungsvorschläge in Diskussionen innerhalb Ihres Teams oder anderer Arbeitsgruppen). Dadurch werden gute Team- oder Unternehmensergebnisse erreicht.

Inwieweit spiegeln die folgenden Aussagen Ihre Einstellung zu dieser Situation wider?

		Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
B1	Es ist für mich selbstverständlich meinen Standpunkt einzubringen.	<input type="checkbox"/>				
B2	Ich erwarte einen zusätzlichen Anreiz, wenn ich mich regelmäßig einbringen soll.	<input type="checkbox"/>				

Inwieweit würden Sie folgende Belohnungen mehr oder eher dazu motivieren?

		Gar nicht	Wenig	Unent- schieden	Gut	Sehr gut
B3	Bonuszahlung (Prämie) für mich	<input type="checkbox"/>				
B4	Bonuszahlung (Prämie) für mein Team	<input type="checkbox"/>				
B5	Zusätzliche Freizeit	<input type="checkbox"/>				
B6	Besondere EDV-Ausstattung	<input type="checkbox"/>				
B7	Auszeichnung (öffentliche Ehrung) durch Vorstand	<input type="checkbox"/>				
B8	Auszeichnung (öffentliche Ehrung) durch Team	<input type="checkbox"/>				
B9	Mehr Verantwortung in der Zukunft z. B. Sonderaufgaben, Projektleitung	<input type="checkbox"/>				
B10	Verbesserung der Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/>				
B11	Positives Feedback vom Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>				
B12	Beförderung	<input type="checkbox"/>				
B13	Weiterbildungsmaßnahme	<input type="checkbox"/>				
B14	Systematische Führungskräfte- oder Experten- förderung durch das Unternehmen (z. B. Mentorenprogramm)	<input type="checkbox"/>				
B15	Teilnahme an besonderer Veranstaltung für ausge- wählte Personen (z. B. Dankesveranstaltung)	<input type="checkbox"/>				



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Falls Sie weitere Anreize kennen, benennen Sie diese bitte. (keine Mussfrage)
Wie motivierend wirken diese auf Sie? (keine Mussfrage)

	Gar nicht	Wenig	Unentschieden	Gut	Sehr gut
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				

Wie motivierend ist Ihre Arbeitsaufgabe?

	Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
B17 Meine Arbeitsaufgaben bereiten mir Freude.	<input type="checkbox"/>				
B18 Ich denke wirklich, dass meine Arbeit von Bedeutung ist.	<input type="checkbox"/>				
B19 Meine Arbeitsaufgaben selbst sind ein wichtiger Antrieb für mich.	<input type="checkbox"/>				
B20 Meine Arbeit ist so interessant, dass sie mich bereits motiviert.	<input type="checkbox"/>				
B21 Meine Arbeit ist für mich wie ein Hobby.	<input type="checkbox"/>				
B22 Ich bin glücklich, dass ich für eine Arbeit, die ich so gerne mache, bezahlt werde.	<input type="checkbox"/>				



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Teil C – Erfassung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens

Wie beschreiben Sie Ihr Arbeitsverhalten?

		Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
C1	Ich komme immer pünktlich zur Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
C2	Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.	<input type="checkbox"/>				
C3	Ich verbringe viel Zeit damit, mich über Belanglosigkeiten zu beklagen.	<input type="checkbox"/>				
C4	Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Team.	<input type="checkbox"/>				
C5	Ich erfülle übertragene Arbeitspflichten in angemessener Weise.	<input type="checkbox"/>				
C6	Ich äußere Vorbehalte gegenüber jeglichen Veränderungen im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
C7	Ich ermuntere Kollegen, wenn diese niedergeschlagen sind.	<input type="checkbox"/>				
C8	Ich nehme mir nur in äußerst dringenden Fällen frei.	<input type="checkbox"/>				
C9	Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
C10	Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Team.	<input type="checkbox"/>				
C11	Ich vernachlässige Dinge, die zu meinen Pflichten gehören.	<input type="checkbox"/>				
C12	Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit kommen kann.	<input type="checkbox"/>				
C13	Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf Kollegen ein.	<input type="checkbox"/>				
C14	Ich neige dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen.	<input type="checkbox"/>				
C15	Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
C16	Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität im Team.	<input type="checkbox"/>				
C17	Ich komme den in Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegten Verpflichtungen nach.	<input type="checkbox"/>				



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

C18	Ich zeichne mich durch besonders wenig Fehlzeiten aus.	<input type="checkbox"/>				
C19	Ich sehe alles, was das Unternehmen macht, als falsch an.	<input type="checkbox"/>				
C20	Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.	<input type="checkbox"/>				
C21	Ich führe die Aufgaben aus, die von mir erwartet werden.	<input type="checkbox"/>				
C22	Ich befolge Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt.	<input type="checkbox"/>				
C23	Ich ergreife freiwillig die Initiative, neuen Kollegen bei der Einarbeitung zu helfen.	<input type="checkbox"/>				
C24	Ich kritisiere häufig Kollegen.	<input type="checkbox"/>				
C25	Ich ergreife die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.	<input type="checkbox"/>				
C26	Ich ergreife die Initiative, um das Team vor möglichen Problemen zu bewahren.	<input type="checkbox"/>				
C27	Ich erfülle die gesetzten Leistungsanforderungen an meine Position.	<input type="checkbox"/>				
C28	Ich bemühe mich aktiv darum, Schwierigkeiten mit Kollegen vorzubeugen.	<input type="checkbox"/>				



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Teil D – Arbeitsleistung, Wechsel des Arbeitsplatzes und Abwesenheit

Wie beschreiben Sie Ihre Arbeitsleistung?

		Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
D1	Meine Leistung liegt fast immer über dem akzeptablen Niveau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2	Ich leiste häufig mehr, als von mir erwartet wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3	Ich strengte mich häufig zusätzlich bei meiner Arbeit an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4	Ich investiere bewusst viel Aufwand in die Ausführung meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D5	Ich versuche, so hart wie möglich zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D6	Die Qualität meiner Arbeit liegt auf höchstem Niveau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Erwar- tungen übertroffen	Erwar- tungen erfüllt	Erwar- ungen- teilweise erfüllt	Erwar- tungen nicht erfüllt	Hatte in den letzten zwei Jahren kein LOG.
D7	Welche überwiegende Bewertung erhielten Sie in Ihrem letzten LOG?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Würden Sie gern Ihren Arbeitsplatz wechseln?

		Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
D8	Es ist wahrscheinlich, dass ich im kommenden Jahr aktiv nach einer neuen Anstellung suche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D9	Ich denke oft darüber nach zu kündigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D10	Ich bemühe mich aktuell um eine interne Umsetzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D11	Wenn ich könnte, würde ich eine andere Stelle in einem anderen Unternehmen annehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Ich habe nie solche Gedanken		Ich habe hin und wieder solche Gedanken		Ich habe häufig solche Gedanken
D12	Bitten geben Sie an, inwieweit Sie darüber nachgedacht haben, das Unternehmen zu wechseln.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)**OvGU – 

Beschreiben Sie bitte Ihr Abwesenheitsverhalten im letzten Kalenderjahr. (keine Mussfrage)

D13 Wie häufig waren Sie 2013 wegen Krankheit arbeitsunfähig? ca. _____ mal

D14 Wie lange waren Sie 2013 insgesamt wegen Krankheit arbeitsunfähig? ca. _____ Arbeitstage



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU –

Teil E – Angaben zur Person und Beruf

Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre Persönlichkeit?

		Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Weder noch	Trifft zu	Trifft sehr zu
A44	Ich erfülle meine Aufgaben so schnell wie möglich.	<input type="checkbox"/>				
A45	Generell bin ich eine geduldige Person.	<input type="checkbox"/>				
A46	Ich lache sehr viel.	<input type="checkbox"/>				
A47	Ich gelte als Person mit Erfahrung.	<input type="checkbox"/>				
A48	Ich bin nicht gut darin, andere Personen zu täuschen.	<input type="checkbox"/>				
A49	Ich verspüre Gefühle von Wert- und Hoffnungslosigkeit.	<input type="checkbox"/>				
A50	Ich mag Ordnung.	<input type="checkbox"/>				
A51	Ich zeige meinen Ärger selten.	<input type="checkbox"/>				
A52	Für gewöhnlich bin ich gern unter Menschen.	<input type="checkbox"/>				
A53	Ich erlebe selten intuitive Erkenntnisse.	<input type="checkbox"/>				
A54	Ich gehe Risiken ein, die Probleme für mich verursachen könnten.	<input type="checkbox"/>				
A55	Ich erhole mich schnell von Stress und Krankheit.	<input type="checkbox"/>				
A56	Ich hinterlasse Unordnung in meinem Zimmer.	<input type="checkbox"/>				
A57	Ich bin leicht zu verärgern.	<input type="checkbox"/>				
A58	Ich denke nicht, dass es wichtig ist, mit anderen Kontakte zu knüpfen.	<input type="checkbox"/>				
A59	Es fällt mir schwer, abstrakte Ideen zu verstehen.	<input type="checkbox"/>				
A60	Ich benutze andere Personen für meine Ziele.	<input type="checkbox"/>				
A61	Viele Dinge ängstigen mich.	<input type="checkbox"/>				
A62	Ich verschwende meine Zeit.	<input type="checkbox"/>				
A63	Ich hasse es, auf etwas warten zu müssen.	<input type="checkbox"/>				
A64	Ich gebe nicht viel über mich preis.	<input type="checkbox"/>				
A65	Ich verfüge über einen großen Wortschatz.	<input type="checkbox"/>				
A66	Ich halte mich an Regeln.	<input type="checkbox"/>				
A67	Ich mache mir selten Sorgen.	<input type="checkbox"/>				



Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)

OvGU – [REDACTED]

Zum Abschluss benötigen wir noch Angaben zu Ihrer Person.

E1 Sie sind ...	<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich
E2 Wie alt sind Sie?	<input type="checkbox"/> jünger als 30 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 30 und 34 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 35 und 39 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 40 und 44 Jahre	<input type="checkbox"/> zwischen 45 und 49 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 50 und 54 Jahre <input type="checkbox"/> mindestens 55 Jahre
E3 Was ist Ihr höchster Abschluss?	<input type="checkbox"/> Allgemeinbildende Schule <input type="checkbox"/> Berufsausbildung <input type="checkbox"/> Abitur <input type="checkbox"/> Fortbildung/[REDACTED] Betriebswirt	<input type="checkbox"/> Fachschul-/Fachhochschulstudium <input type="checkbox"/> Hochschulstudium
E4 Wie viel Jahre Berufserfahrung haben Sie?	<input type="checkbox"/> weniger als 5 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 5 und 9 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 10 und 14 Jahre	<input type="checkbox"/> zwischen 15 und 19 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 20 und 24 Jahre <input type="checkbox"/> mindestens 25 Jahre
E5 Wie lange sind Sie im Unternehmen beschäftigt?	<input type="checkbox"/> weniger als 5 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 5 und 9 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 10 und 14 Jahre	<input type="checkbox"/> zwischen 15 und 19 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 20 und 24 Jahre <input type="checkbox"/> mindestens 25 Jahre
E6 In welcher Funktion arbeiten Sie aktuell?	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe im operativen Bereich (z. B. Sachbearbeiter, Kundenberater, Außendienstmitarbeiter, Fallmanager) <input type="checkbox"/> Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe im strategischen Bereich (z. B. Fachberater, Referent) <input type="checkbox"/> Führungskräfte im operativen Bereich (z. B. Teamleiter, KC-Leiter, Vertriebsgebietsleiter) <input type="checkbox"/> Führungskräfte im strategischen Bereich (z. B. UE-, UB-, STB-, STS-Leiter, Fachberater mit besonderen Aufgaben, Fachbereichsleiter)	
E7 Wie lange arbeiten Sie in dieser Funktion?	<input type="checkbox"/> weniger als 2 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 2 und 4 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 5 und 9 Jahre	<input type="checkbox"/> zwischen 10 und 14 Jahre <input type="checkbox"/> mindestens 15 Jahre
E8 Ihre Führungskraft ist ...	<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich
E9 Wie lange arbeiten Sie mit dieser Führungskraft in dieser Führungssituation zusammen?	<input type="checkbox"/> weniger als 2 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 2 und 4 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 5 und 9 Jahre	<input type="checkbox"/> zwischen 10 und 14 Jahre <input type="checkbox"/> mindestens 15 Jahre
E10 Ihre Vergütung entspricht	<input type="checkbox"/> bis VG 6 BAT/[REDACTED] <input type="checkbox"/> VG 7 oder 8 BAT/[REDACTED] <input type="checkbox"/> VG 9 oder 10 BAT/[REDACTED] <input type="checkbox"/> VG 11 oder 12 BAT/[REDACTED] <input type="checkbox"/> VG 13 BAT/[REDACTED] oder mehr	
E11 Wie viele Mitarbeiter führt Ihre direkte Führungskraft unmittelbar?	_____ MA inkl. Ihrer Person	

**Anhang 3. Online-Fragebogen – Studie Organizational Citizenship Behavior (Fortsetzung)**OvGU – 

Kommentare (keine Mussfrage)**Hier ist der Platz für zusätzliche Kommentare.****Wollen Sie Bemerkungen zu Ihren Angaben ergänzen?**

Vielen Dank für Ihre Offenheit und Ihre Zeit.

(keine Mussfrage)

VERLOSUNGAls Dankeschön verlosen wir unter den Teilnehmern insgesamt **10 Tankgutscheine**
im Wert von je **20 EUR**.**Haben Sie Interesse?**Dann wählen Sie sich einen Glückscode 8 Zeichen, der mindestens einen Buchstaben, eine Ziffer und ein
Sonderzeichen enthält!
Wie lautet Ihr persönlicher Glückscode? **Bitte drucken Sie diese Seite aus und bewahren sie auf!**

Wir informieren im April 2014 über eine Startseite, wer die glücklichen Gewinner sind.

Viel Glück!



Anhang 4. Spielinstruktionen im Experiment je Anordnung – Studie Mitarbeiterpartizipation

Anordnung Baseline

Anleitung

Willkommen zum Experiment.

Bitte lesen Sie diese Instruktionen sorgfältig und richten Sie Ihre Fragen nur an den Leiter des Experiments.

Allgemeine Beschreibung

Dies ist ein Experiment zu ökonomischen Entscheidungen in einer Firma. Ihre späteren Auszahlungen sind von Ihren Entscheidungen und den Entscheidungen anderer abhängig. Jeder Teilnehmer trifft isoliert von den anderen seine Entscheidungen an seinem Netbook-Computer. (Männliche Formen wie „der Andere“ oder „er“ werden neutral verwendet.)

Sollten Sie während des Experiments Fragen haben, heben Sie bitte die Hand und der Leiter des Experimentes kommt zu Ihnen. Bitte kommunizieren Sie nicht mit anderen Teilnehmern. Anderenfalls müssen wir Sie leider vom Experiment ausschließen und Sie erhalten keine Auszahlungen.

Die experimentelle Währung heißt Taler. Am Ende des Experiments, wird Ihr Verdienst in dem Verhältnis von 1,4 Euro pro Taler umgerechnet und an Sie ausgezahlt.

Alle Entscheidungen und Auszahlungen sind anonym.

Wenn auf dem Bildschirm die Nachricht „Bitte warten Sie, bis das Experiment fortgeführt wird.“ erscheint, können Sie mit dem anderen Computer auf Ihrem Tisch im Internet surfen.

Rollen und Runden

In diesem Experiment wird Ihnen zufällig eine der folgenden Rollen zugeordnet: *Mitarbeiter A, B, C* oder *Manager*. Sobald das Experiment beginnt, erhalten Sie auf dem Bildschirm eine Nachricht, welche Rolle Sie haben. Ihre Rolle bleibt dieselbe für alle Spielrunden des Experiments.

In jeder Gruppe sind drei *Mitarbeiter* und ein *Manager*. Sie bleiben während des gesamten Experiments mit denselben Spielern zusammen.

Das Experiment besteht aus 10 Runden. In jeder Runde muss von drei Büros das Büro mit dem höchsten Verhältnis von Kosten pro Kunde geschlossen werden.

Informationen und Entscheidungen des Managers

Der *Manager* hat folgende Informationen über die drei Büros: die Höhe der Kosten und eine Schätzung zur Kundenzahl, zum Beispiel:

Büro	Kosten	Schätzung der Kundenzahl
X	130.000	48.000 bis 53.000
Y	82.000	27.000 bis 30.000
Z	220.000	72.000 bis 75.000

Diese Angaben differieren von Runde zu Runde und werden jeweils auf Ihrem Bildschirm angezeigt.

Der *Manager* kann die *Mitarbeiter* nach der genauen Anzahl der Kunden fragen. Um die *Mitarbeiter* zu fragen, muss der *Manager* mehrere Telefonnummern aussuchen und wählen. Der *Manager* hat insgesamt 300 Sekunden Zeit. Die verbleibende Zeit wird auf einer Uhr in der rechten oberen Ecke des Bildschirms angezeigt.

Parallel wird ständig eine Schaltfläche angeboten, über die der *Manager* „Nicht fragen“ wählen kann.

Informationen und Entscheidungen der Mitarbeiter

Jeder *Mitarbeiter* kennt die genaue Kundenzahl für zwei Büros. Für jedes Büro wissen jeweils zwei Mitarbeiter die genaue Kundenzahl, zum Beispiel:

Büro	Genaue Kundenzahl	wissen die Mitarbeiter
X	53.000	A und B
Y	27.000	B und C
Z	75.000	C und A

Der *Mitarbeiter* kann entscheiden, ob er dem *Manager* die genaue Kundenzahl weitergibt. Um diese Information an den *Manager* weiterzugeben, muss der *Mitarbeiter* mehrere Telefonnummern aussuchen und wählen. Jeder Mitarbeiter hat insgesamt 300 Sekunden Zeit. Die verbleibende Zeit wird über eine Uhr in der oberen rechten Ecke des Bildschirms angezeigt.

Parallel wird ständig eine Schaltfläche angeboten, über die der *Mitarbeiter* „Nicht weitergeben“ wählen kann.



Anhang 4. Spielinstruktionen im Experiment je Anordnung – Studie Mitarbeiterpartizipation (Fortsetzung)

Anordnung Baseline

Die Entscheidung über die Büroschließung

Die Entscheidung über die Büroschließung wird vom System auf der Grundlage der verfügbaren Informationen getroffen.

Wählt der *Manager* die Schaltfläche „Nicht fragen“, basiert die Entscheidung auf dem Mittelwert der Schätzung der Kundenzahl. Die richtige Entscheidung kann auch zufällig getroffen werden.

Wenn der *Manager* gefragt hat, d.h. der *Manager* hat alle Telefonnummern richtig gewählt, und

- kein *Mitarbeiter* die Information weitergegeben hat, basiert die Entscheidung auf dem Mittelwert der Schätzung der Kundenzahl. Die richtige Entscheidung kann zufällig getroffen werden.
- nur ein *Mitarbeiter* die Information weitergegeben hat, basiert die Entscheidung auf der genauen Kundenzahl für die zwei Büros, für die die Informationen weitergegeben wurden, und für das dritte Büro auf dem Mittelwert der Schätzung. In diesem Fall wird als genaue Kundenzahl für das dritte Büro eine „0“ angezeigt. Die richtige Entscheidung kann zufällig getroffen werden.
- mindestens zwei *Mitarbeiter* ihre Information weitergegeben haben, basiert die Entscheidung auf vollständigen und genauen Informationen. Die richtige Entscheidung wird mit Sicherheit getroffen.

Auszahlungen

Der *Manager* erhält ein Festgehalt von 7 Talern. Jeder *Mitarbeiter* erhält ein Festgehalt von 5 Talern.

Wird die **falsche Entscheidung** getroffen, bekommt jeder in der Gruppe sein Festgehalt.

Wird die **richtige Entscheidung** getroffen (auch wenn dies zufällig geschieht), erhält jeder in einer Gruppe zusätzlich 0,5 Taler. Der *Manager* erhält zusätzlich einen Bonus von 3 Talern.

Zusammengefasst mit der Auszahlungsmatrix:

(in jeder Zelle: die obere Zahl für *Mitarbeiter*, die untere Zahl für *Manager*)

		<i>Manager</i>			
		<i>Frägt</i>		<i>Frägt nicht</i>	
		Richtige Entscheidung	Falsche Entscheidung	Richtige Entscheidung	Falsche Entscheidung
<i>Mitarbeiter</i>	<i>schnellste Weitergabe</i>	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7
	<i>langsame Weitergabe</i>	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7
	<i>keine Weitergabe</i>	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7

Die Runde endet.

Die nächste Runde beginnt erst, wenn jeder Spieler die aktuelle Runde beendet hat.

In den Runden 1 bis 5 werden am Ende der Runde keine Entscheidungen der Anderen angezeigt. In den Runden 6 bis 10 werden jeweils am Ende der Runde auf Ihrem Bildschirm angezeigt, welche Entscheidungen die Anderen in der Runde getroffen haben, und ob die richtige Entscheidung für die Büroschließung getroffen wurde.

Am Ende des Experiments wird zufällig eine Runde ausgewählt. Die Auszahlungen basieren auf den Entscheidungen dieser Runde. Die folgenden Informationen werden auf Ihrem Bildschirm angezeigt:

- die Entscheidung des *Managers* (gefragt oder nicht gefragt),
- die Entscheidungen der *Mitarbeiter* (Information weitergegeben oder nicht weitergegeben),
- die Auszahlungen des *Managers* und aller drei *Mitarbeiter*.

Sie erhalten Ihre Auszahlung geheim. Bitte warten Sie bis Ihre Platznummer aufgerufen wird. Bitte stehen Sie nicht auf oder verlassen Ihren Platz ohne die Erlaubnis des Leiters des Experiments. Wenn Sie es dennoch tun, müssen wir Sie leider vom Experiment und den Auszahlungen ausschließen.

Vielen Dank für Ihre Kooperation!



Anhang 4. Spielinstruktionen im Experiment je Anordnung – Studie Mitarbeiterpartizipation (Fortsetzung)

Anordnung Bonus

Anleitung

Willkommen zum Experiment.

Bitte lesen Sie diese Instruktionen sorgfältig und richten Sie Ihre Fragen nur an den Leiter des Experiments.

Allgemeine Beschreibung

Dies ist ein Experiment zu ökonomischen Entscheidungen in einer Firma. Ihre späteren Auszahlungen sind von Ihren Entscheidungen und den Entscheidungen anderer abhängig. Jeder Teilnehmer trifft isoliert von den anderen seine Entscheidungen an seinem Netbook-Computer. (Männliche Formen wie „der Andere“ oder „er“ werden neutral verwendet.)

Sollten Sie während des Experiments Fragen haben, heben Sie bitte die Hand und der Leiter des Experimentes kommt zu Ihnen. Bitte kommunizieren Sie nicht mit anderen Teilnehmern. Anderenfalls müssen wir Sie leider vom Experiment ausschließen und Sie erhalten keine Auszahlungen.

Die experimentelle Währung heißt Taler. Am Ende des Experiments, wird Ihr Verdienst in dem Verhältnis von 1,4 Euro pro Taler umgerechnet und an Sie ausgezahlt.

Alle Entscheidungen und Auszahlungen sind anonym.

Wenn auf dem Bildschirm die Nachricht „Bitte warten Sie, bis das Experiment fortgeführt wird.“ erscheint, können Sie mit dem anderen Computer auf Ihrem Tisch im Internet surfen.

Rollen und Runden

In diesem Experiment wird Ihnen zufällig eine der folgenden Rollen zugeordnet: *Mitarbeiter A, B, C* oder *Manager*. Sobald das Experiment beginnt, erhalten Sie auf dem Bildschirm eine Nachricht, welche Rolle Sie haben. Ihre Rolle bleibt dieselbe für alle Spielrunden des Experiments.

In jeder Gruppe sind *Mitarbeiter A, B, C* und ein *Manager*. Sie bleiben während des gesamten Experiments mit denselben Spielern zusammen.

Das Experiment besteht aus 10 Runden. In jeder Runde muss von drei Büros das Büro mit dem **höchsten Verhältnis von Kosten pro Kunde** geschlossen werden.

Informationen und Entscheidungen des Managers

Der *Manager* hat folgende Informationen über die drei Büros: die Höhe der Kosten und eine Schätzung zur Kundenzahl, zum Beispiel:

Büro	Kosten	Schätzung der Kundenzahl
X	130.000	48.000 bis 53.000
Y	82.000	27.000 bis 30.000
Z	220.000	72.000 bis 75.000

Diese Angaben differieren von Runde zu Runde und werden jeweils auf Ihrem Bildschirm angezeigt.

Der *Manager* kann die *Mitarbeiter* nach der genauen Anzahl der Kunden fragen. Um die *Mitarbeiter* zu fragen, muss der *Manager* mehrere Telefonnummern aussuchen und wählen. Der *Manager* hat insgesamt 300 Sekunden Zeit. Die verbleibende Zeit wird auf einer Uhr in der rechten oberen Ecke des Bildschirms angezeigt.

Parallel wird ständig eine Schaltfläche angeboten, über die der *Manager* „Nicht fragen“ wählen kann.

Informationen und Entscheidungen der Mitarbeiter

Jeder *Mitarbeiter* kennt die genaue Kundenzahl für zwei Büros. Für jedes Büro wissen jeweils zwei Mitarbeiter die genaue Kundenzahl, zum Beispiel:

Büro	Genau Kundenzahl	wissen die Mitarbeiter
X	53.000	A und B
Y	27.000	B und C
Z	75.000	C und A

Der *Mitarbeiter* kann entscheiden, ob er dem *Manager* die genaue Kundenzahl weitergibt. Um diese Information an den *Manager* weiterzugeben, muss der *Mitarbeiter* mehrere Telefonnummern aussuchen und wählen. Jeder *Mitarbeiter* hat insgesamt 300 Sekunden Zeit. Die verbleibende Zeit wird über eine Uhr in der oberen rechten Ecke des Bildschirms angezeigt.

Parallel wird ständig eine Schaltfläche angeboten, über die der *Mitarbeiter* „Nicht weitergeben“ wählen kann.



Anhang 4. Spielinstruktionen im Experiment je Anordnung – Studie Mitarbeiterpartizipation (Fortsetzung)

Anordnung Bonus

Die Entscheidung über die Büroschließung

Die Entscheidung über die Büroschließung wird vom System auf der Grundlage der verfügbaren Informationen getroffen.

Wählt der *Manager* die Schaltfläche “Nicht fragen”, basiert die Entscheidung auf dem Mittelwert der Schätzung der Kundenzahl. Die richtige Entscheidung kann auch zufällig getroffen werden.

Wenn der *Manager* gefragt hat, d.h. der *Manager* hat alle Telefonnummern richtig gewählt, und wenn

- kein *Mitarbeiter* die Information weitergegeben hat, basiert die Entscheidung auf dem Mittelwert der Schätzung der Kundenzahl. Die richtige Entscheidung kann zufällig getroffen werden.
- nur ein *Mitarbeiter* die Information weitergegeben hat, basiert die Entscheidung auf der genauen Kundenzahl für die zwei Büros, für die die Informationen weitergegeben wurden, und für das dritte Büro auf dem Mittelwert der Schätzung. (In diesem Fall wird als genaue Kundenzahl für das dritte Büro auf Ihrem Bildschirm eine „0“ angezeigt.) Die richtige Entscheidung kann zufällig getroffen werden.
- mindestens zwei *Mitarbeiter* ihre Information weitergegeben haben, basiert die Entscheidung auf vollständigen und genauen Informationen. Die richtige Entscheidung wird mit Sicherheit getroffen.

Auszahlungen

Der *Manager* erhält ein Festgehalt von 7 Talern. Jeder *Mitarbeiter* erhält ein Festgehalt von 5 Talern.

Wird die **falsche Entscheidung** getroffen, bekommt jeder in der Gruppe sein Festgehalt.

Wird die **richtige Entscheidung** getroffen (auch wenn dies zufällig geschieht), erhält jeder in einer Gruppe zusätzlich 0,5 Taler. Der *Manager* erhält zusätzlich einen Bonus von 3 Talern. Wenn der *Manager* gefragt hat, erhält der *Mitarbeiter*, der die Information am schnellsten weitergegeben hat, zusätzlich einen Bonus von 3 Talern.

Zusammengefasst mit der Auszahlungsmatrix:

(in jeder Zelle: die obere Zahl für *Mitarbeiter*, die untere Zahl für *Manager*)

		<i>Manager</i>			
		<i>Frägt</i>		<i>Frägt nicht</i>	
		Richtige Entscheidung	Falsche Entscheidung	Richtige Entscheidung	Falsche Entscheidung
<i>Mitarbeiter</i>	<i>schnellste Weitergabe</i>	5 + 0,5 + 3 7 + 0,5 + 3	5 7	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7
	<i>langsame Weitergabe</i>	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7
	<i>keine Weitergabe</i>	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7

Die Runde endet.

Die nächste Runde beginnt erst, wenn jeder Spieler die aktuelle Runde beendet hat.

In den Runden 1 bis 5 werden am Ende der Runde keine Entscheidungen der Anderen angezeigt. In den Runden 6 bis 10 werden jeweils am Ende der Runde auf Ihrem Bildschirm angezeigt, welche Entscheidungen die Anderen in der Runde getroffen haben, und ob die richtige Entscheidung für die Büroschließung getroffen wurde.

Am Ende des Experiments wird zufällig eine Runde ausgewählt. Die Auszahlungen basieren auf den Entscheidungen dieser Runde. Die folgenden Informationen werden auf Ihrem Bildschirm angezeigt:

- die Entscheidung des *Managers* (gefragt oder nicht gefragt),
- die Entscheidungen der *Mitarbeiter* (Information weitergegeben oder nicht weitergegeben),
- die Auszahlungen des *Managers* und aller drei *Mitarbeiter*.

Sie erhalten Ihre Auszahlung geheim. Bitte warten Sie bis Ihre Platznummer aufgerufen wird. Bitte stehen Sie nicht auf oder verlassen Ihren Platz ohne die Erlaubnis des Leiters des Experiments. Wenn Sie es dennoch tun, müssen wir Sie leider vom Experiment und den Auszahlungen ausschließen.

Vielen Dank für Ihre Kooperation!



Anhang 4. Spielinstruktionen im Experiment je Anordnung – Studie Mitarbeiterpartizipation (Fortsetzung)

Anordnung Auszeichnung

Anleitung

Willkommen zum Experiment.

Bitte lesen Sie diese Instruktionen sorgfältig und richten Sie Ihre Fragen nur an den Leiter des Experiments.

Allgemeine Beschreibung

Dies ist ein Experiment zu ökonomischen Entscheidungen in einer Firma. Ihre späteren Auszahlungen sind von Ihren Entscheidungen und den Entscheidungen anderer abhängig. Jeder Teilnehmer trifft isoliert von den anderen seine Entscheidungen an seinem Netbook-Computer. (Männliche Formen wie „der Andere“ oder „er“ werden neutral verwendet.)

Sollten Sie während des Experiments Fragen haben, heben Sie bitte die Hand und der Leiter des Experimentes kommt zu Ihnen. Bitte kommunizieren Sie nicht mit anderen Teilnehmern. Anderenfalls müssen wir Sie leider vom Experiment ausschließen und Sie erhalten keine Auszahlungen.

Die experimentelle Währung heißt Taler. Am Ende des Experiments, wird Ihr Verdienst in dem Verhältnis von 1,4 Euro pro Taler umgerechnet und an Sie ausgezahlt.

Alle Entscheidungen und Auszahlungen sind anonym.

Wenn auf dem Bildschirm die Nachricht „Bitte warten Sie, bis das Experiment fortgeführt wird.“ erscheint, können Sie mit dem anderen Computer auf Ihrem Tisch im Internet surfen.

Rollen und Runden

In diesem Experiment wird Ihnen zufällig eine der folgenden Rollen zugeordnet: *Mitarbeiter A, B, C* oder *Manager*. Sobald das Experiment beginnt, erhalten Sie auf dem Bildschirm eine Nachricht, welche Rolle Sie haben. Ihre Rolle bleibt dieselbe für alle Spielrunden des Experiments.

In jeder Gruppe sind *Mitarbeiter A, B, C* und ein *Manager*. Sie bleiben während des gesamten Experiments mit denselben Spielern zusammen.

Das Experiment besteht aus 10 Runden. In jeder Runde muss von drei Büros das Büro mit dem **höchsten Verhältnis von Kosten pro Kunde** geschlossen werden.

Informationen und Entscheidungen des Managers

Der *Manager* hat folgende Informationen über die drei Büros: die Höhe der Kosten und eine Schätzung zur Kundenzahl, zum Beispiel:

Büro	Kosten	Schätzung der Kundenzahl
X	130.000	48.000 bis 53.000
Y	82.000	27.000 bis 30.000
Z	220.000	72.000 bis 75.000

Diese Angaben differieren von Runde zu Runde und werden jeweils auf Ihrem Bildschirm angezeigt.

Der *Manager* kann die *Mitarbeiter* nach der genauen Anzahl der Kunden fragen. Um die *Mitarbeiter* zu fragen, muss der *Manager* mehrere Telefonnummern aussuchen und wählen. Der *Manager* hat insgesamt 300 Sekunden Zeit. Die verbleibende Zeit wird auf einer Uhr in der rechten oberen Ecke des Bildschirms angezeigt.

Parallel wird ständig eine Schaltfläche angeboten, über die der *Manager* „Nicht fragen“ wählen kann.

Informationen und Entscheidungen der Mitarbeiter

Jeder *Mitarbeiter* kennt die genaue Kundenzahl für zwei Büros. Für jedes Büro wissen jeweils zwei Mitarbeiter die genaue Kundenzahl, zum Beispiel:

Büro	Genau Kundenzahl	wissen die Mitarbeiter
X	53.000	A und B
Y	27.000	B und C
Z	75.000	C und A

Der *Mitarbeiter* kann entscheiden, ob er dem *Manager* die genaue Kundenzahl weitergibt. Um diese Information an den *Manager* weiterzugeben, muss der *Mitarbeiter* mehrere Telefonnummern aussuchen und wählen. Jeder *Mitarbeiter* hat insgesamt 300 Sekunden Zeit. Die verbleibende Zeit wird über eine Uhr in der oberen rechten Ecke des Bildschirms angezeigt.

Parallel wird ständig eine Schaltfläche angeboten, über die der *Mitarbeiter* „Nicht weitergeben“ wählen kann.



Anhang 4. Spielinstruktionen im Experiment je Anordnung – Studie Mitarbeiterpartizipation (Fortsetzung)

Anordnung Auszeichnung

Die Entscheidung über die Büroschließung

Die Entscheidung über die Büroschließung wird vom System auf der Grundlage der verfügbaren Informationen getroffen.

Wählt der *Manager* die Schaltfläche "Nicht fragen", basiert die Entscheidung auf dem Mittelwert der Schätzung der Kundenzahl. Die richtige Entscheidung kann auch zufällig getroffen werden.

Wenn der *Manager* gefragt hat, d.h. der *Manager* hat alle Telefonnummern richtig gewählt, und wenn

- kein *Mitarbeiter* die Information weitergegeben hat, basiert die Entscheidung auf dem Mittelwert der Schätzung der Kundenzahl. Die richtige Entscheidung kann zufällig getroffen werden.
- nur ein *Mitarbeiter* die Information weitergegeben hat, basiert die Entscheidung auf der genauen Kundenzahl für die zwei Büros, für die die Informationen weitergegeben wurden, und für das dritte Büro auf dem Mittelwert der Schätzung. (In diesem Fall wird als genaue Kundenzahl für das dritte Büro auf Ihrem Bildschirm eine „0“ angezeigt.) Die richtige Entscheidung kann zufällig getroffen werden.
- mindestens zwei *Mitarbeiter* ihre Information weitergegeben haben, basiert die Entscheidung auf vollständigen und genauen Informationen. Die richtige Entscheidung wird mit Sicherheit getroffen.

Auszahlungen

Der *Manager* erhält ein Festgehalt von 7 Talern. Jeder *Mitarbeiter* erhält ein Festgehalt von 5 Talern.

Wird die **falsche Entscheidung** getroffen, bekommt jeder in der Gruppe sein Festgehalt.

Wird die **richtige Entscheidung** getroffen (auch wenn dies zufällig geschieht), erhält jeder in einer Gruppe zusätzlich 0,5 Taler. Der *Manager* erhält zusätzlich einen Bonus von 3 Talern. Wenn der *Manager* gefragt hat, erhält der *Mitarbeiter*, der die Information am schnellsten weitergegeben hat, zusätzlich eine Auszeichnung, die von der Dekanin der Fakultät der Wirtschaftswissenschaft verliehen wird.

Zusammengefasst mit der Auszahlungsmatrix:

(in jeder Zelle: die obere Zahl für *Mitarbeiter*, die untere Zahl für *Manager*)

		<i>Manager</i>			
		<i>Frägt</i>		<i>Frägt nicht</i>	
		Richtige Entscheidung	Falsche Entscheidung	Richtige Entscheidung	Falsche Entscheidung
<i>Mitarbeiter</i>	<i>schnellste Weitergabe</i>	5 + 0,5 + Auszeichnung 7 + 0,5 + 3	5 7	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7
	<i>langsame Weitergabe</i>	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7
	<i>keine Weitergabe</i>	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7	5 + 0,5 7 + 0,5 + 3	5 7

Die Runde endet.

Die nächste Runde beginnt erst, wenn jeder Spieler die aktuelle Runde beendet hat.

In den Runden 1 bis 5 werden am Ende der Runde keine Entscheidungen der Anderen angezeigt. In den Runden 6 bis 10 werden jeweils am Ende der Runde auf Ihrem Bildschirm angezeigt, welche Entscheidungen die Anderen in der Runde getroffen haben, und ob die richtige Entscheidung für die Büroschließung getroffen wurde.

Am Ende des Experiments wird zufällig eine Runde ausgewählt. Die Auszahlungen basieren auf den Entscheidungen dieser Runde. Die folgenden Informationen werden auf Ihrem Bildschirm angezeigt:

- die Entscheidung des *Managers* (gefragt oder nicht gefragt),
- die Entscheidungen der *Mitarbeiter* (Information weitergegeben oder nicht weitergegeben),
- die Auszahlungen des *Managers* und aller drei *Mitarbeiter*.

Sie erhalten Ihre Auszahlung geheim. Bitte warten Sie bis Ihre Platznummer aufgerufen wird. Bitte stehen Sie nicht auf oder verlassen Ihren Platz ohne die Erlaubnis des Leiters des Experiments. Wenn Sie es dennoch tun, müssen wir Sie leider vom Experiment und den Auszahlungen ausschließen.

Vielen Dank für Ihre Kooperation!



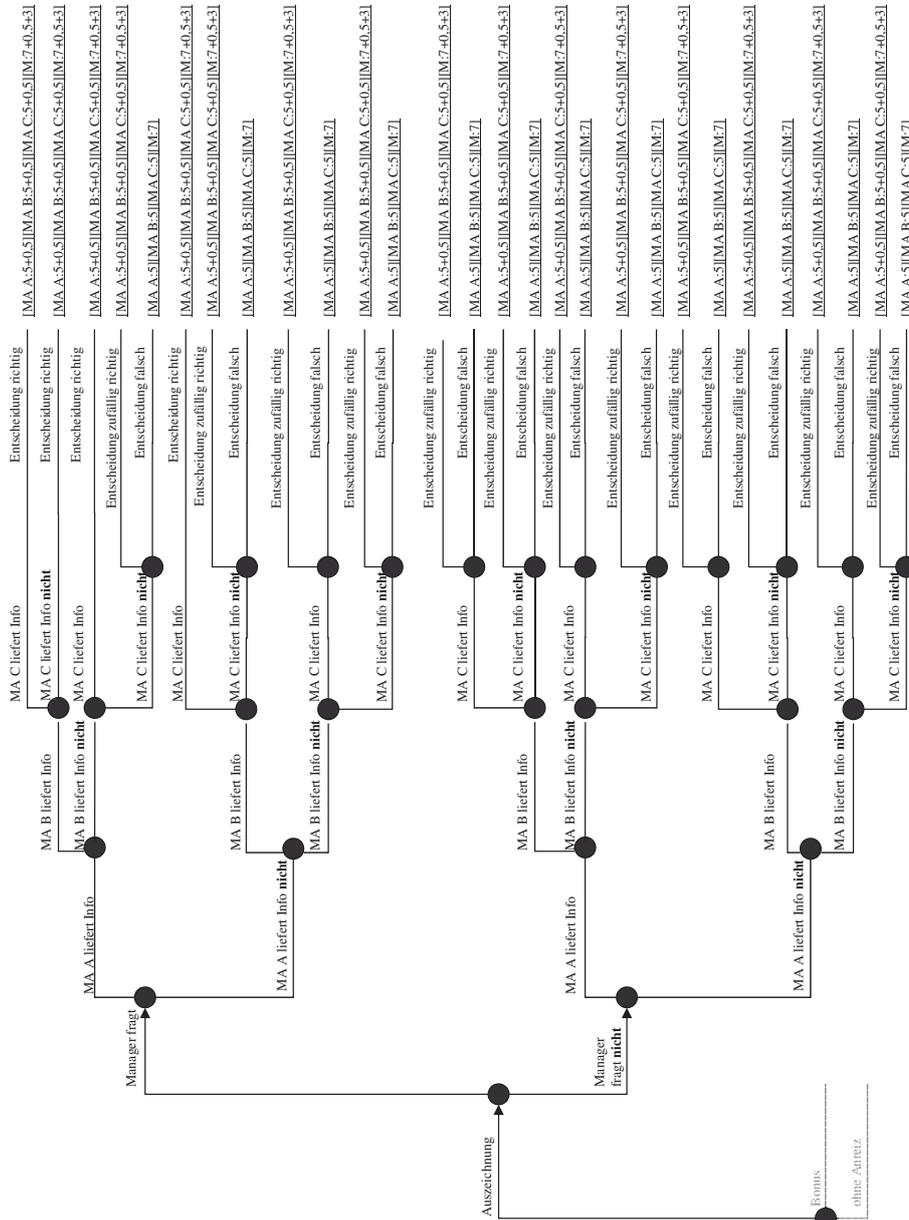
Anhang 5. Entscheidungssituationen im Experiment für 10 Runden – Studie Mitarbeiterpartizipation

Beispiel	Wissen [Mitarbeiter]		Schätzung [Manager]			Entscheidung [Manager]		
	Genauere Kundenzahl	Kosten	Kundenzahl min	Kundenzahl max	Mitte	ohne Info des MA	mit Info des MA	
	X	53.000	130.000	48.000	53.000	50.500	2,5743	2,4528
	Y	27.000	82.000	27.000	30.000	28.500	2,8772	3,0370
	Z	75.000	220.000	72.000	75.000	73.500	2,9932	2,9333
1	X	23.000	56.000	20.000	23.000	21.500	2,6047	2,4348
	Y	44.000	105.000	40.000	45.000	42.500	2,4706	2,3864
	Z	37.000	97.000	35.000	40.000	37.500	2,5867	2,6216
2	X	73.000	190.000	72.000	75.000	73.500	2,5850	2,6027
	Y	28.000	55.000	27.000	30.000	28.500	1,9298	1,9643
	Z	47.000	125.000	47.000	53.000	50.000	2,5000	2,6596
3	X	10.000	47.000	8.000	13.000	10.500	4,4762	4,7000
	Y	14.500	60.000	11.000	15.000	13.000	4,6154	4,1379
	Z	5.000	20.000	3.000	6.000	4.500	4,4444	4,0000
4	X	156.000	440.000	150.000	156.000	153.000	2,8758	2,8205
	Y	54.000	162.000	54.000	60.000	57.000	2,8421	3,0000
	Z	106.000	260.000	96.000	106.000	101.000	2,5743	2,4528
5	X	52.000	195.000	50.000	55.000	52.500	3,7143	3,7500
	Y	53.000	190.000	50.000	53.000	51.500	3,6893	3,5849
	Z	51.000	185.000	47.000	53.000	50.000	3,7000	3,6275
6	X	365.000	800.000	350.000	370.000	360.000	2,2222	2,1918
	Y	290.000	750.000	270.000	290.000	280.000	2,6786	2,5862
	Z	300.000	820.000	300.000	320.000	310.000	2,6452	2,7333
7	X	270.000	470.000	260.000	270.000	265.000	1,774	1,741
	Y	260.000	430.000	250.000	265.000	257.500	1,670	1,654
	Z	235.000	425.000	235.000	248.000	241.500	1,760	1,809
8	X	31.000	120.000	27.000	33.000	30.000	4,0000	3,8710
	Y	57.000	230.000	56.000	62.000	59.000	3,8983	4,0351
	Z	83.000	320.000	80.000	85.000	82.500	3,8788	3,8554
9	X	185.000	560.000	180.000	195.000	187.500	2,9867	3,0270
	Y	227.000	655.000	220.000	230.000	225.000	2,9111	2,8855
	Z	420.000	1.250.000	415.000	421.000	418.000	2,8904	2,9762
10	X	98.000	190.000	96.000	102.000	99.000	1,9192	1,9388
	Y	72.000	145.000	68.000	72.000	70.000	2,0714	2,0139
	Z	108.000	227.000	107.000	115.000	111.000	2,0450	2,1019



Anhang 6. Entscheidungsbaum und Teilnehmerauszahlungen je Anordnung – Studie Mitarbeiterpartizipation

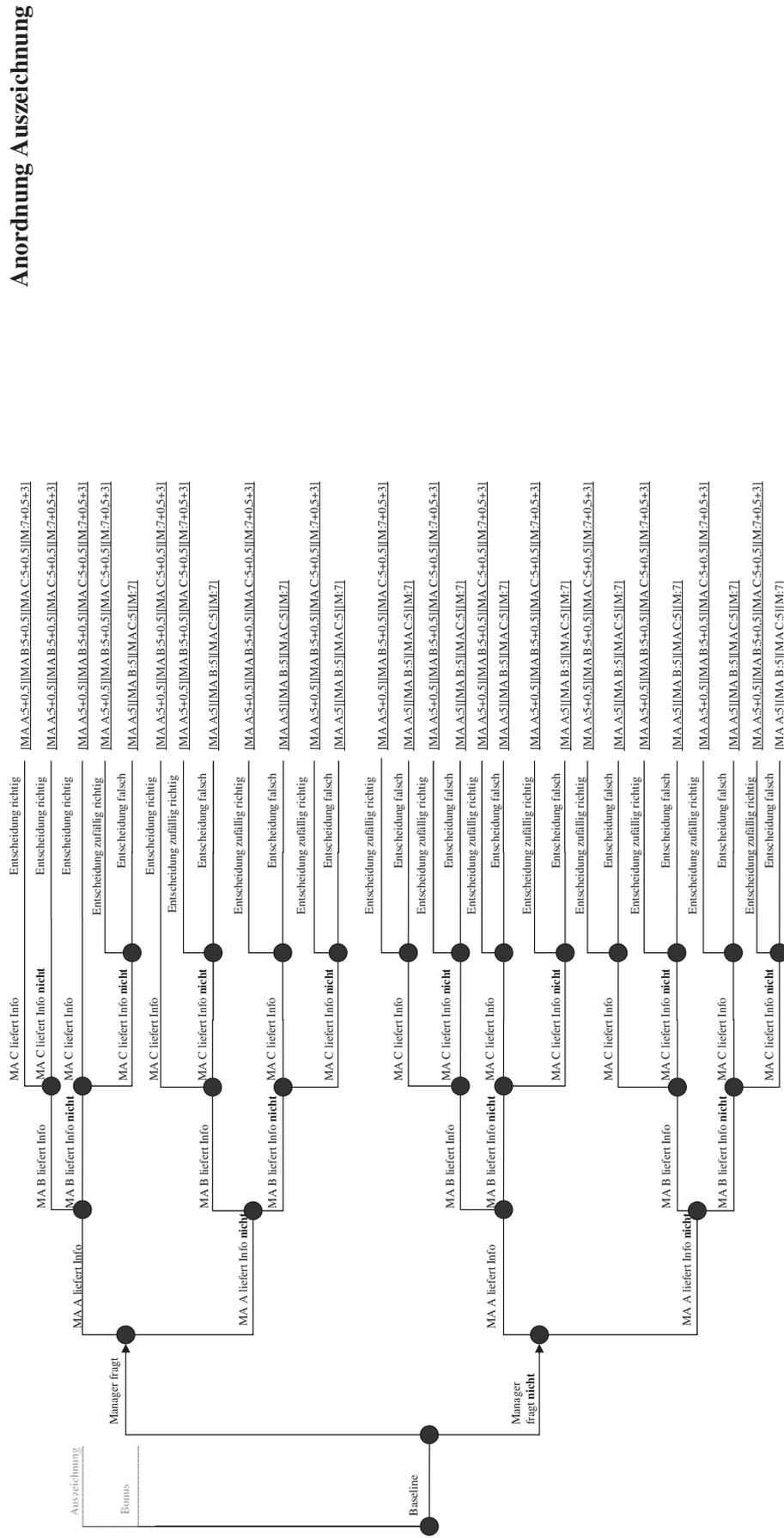
Anordnung Baseline



Anmerkungen: M = Manager, MA = Mitarbeiter; Info = Information; A, B und C = Mitarbeiterrollen im Experiment. Baseline = Mitarbeiter erhalten keinen zusätzlichen Anreiz.



Anhang 6. Entscheidungsbaum und Teilnehmerauszahlungen je Anordnung – Studie Mitarbeiterpartizipation (Fortsetzung)



Anmerkungen: M = Manager, MA = Mitarbeiter; Info = Information; A, B und C = Mitarbeiterrollen im Experiment.
 Auszeichnung = Wenn die richtige Entscheidung getroffen wurde, erhält der Mitarbeiter jeder Gruppe eine öffentliche Auszeichnung, der seine Information am schnellsten beibringt.



Anhang 7. **Auszeichnung im Experiment – Studie Mitarbeiterpartizipation**



OTTO VON GUERICKE
UNIVERSITÄT
MAGDEBURG

WW

FAKULTÄT FÜR
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der
Otto-von-Guericke-Universität verleiht eine

AUSZEICHNUNG

für das hervorragende Engagement

in der experimentellen Untersuchung zum Thema

**“Informationssuche des Managers und
Partizipationsverhalten der Mitarbeiter“**

an

Vielen Dank für Ihren Einsatz und alles Gute für
Ihr weiteres Studium!

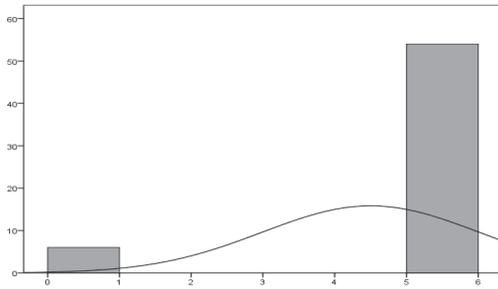
Magdeburg, 29.01.2010

Prof. Dr. Birgitta Wolff
Die Dekanin
der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

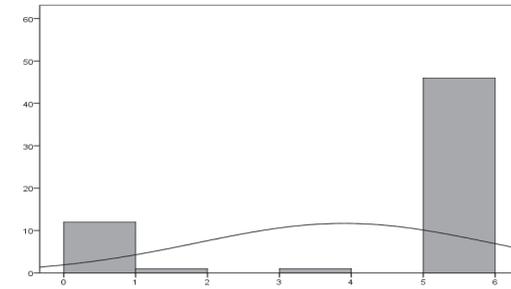


Anhang 8. Verteilung der Stichproben im Experiment

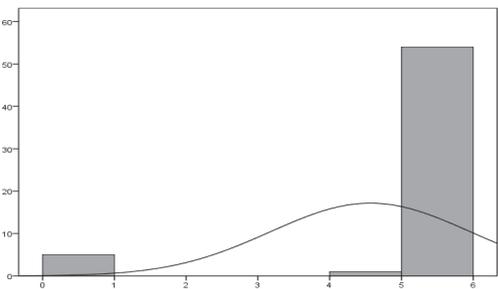
Anhang 8.1 Histogramme zur Verteilung der Stichproben für die Rolle Mitarbeiter – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummer



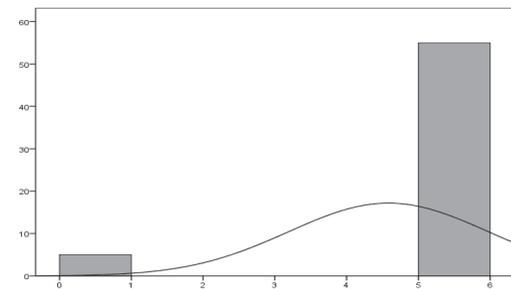
a. Baseline - unerfahrene Teilnehmer



b. Bonus

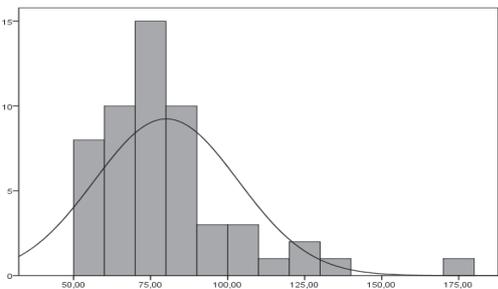


c. Auszeichnung

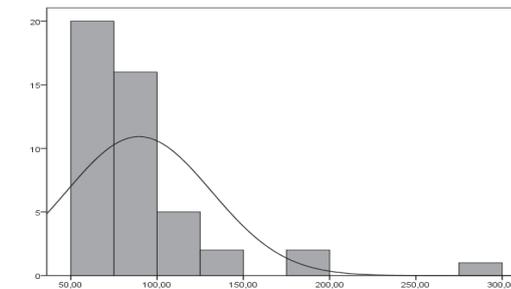


d. Baseline – erfahrene Teilnehmer

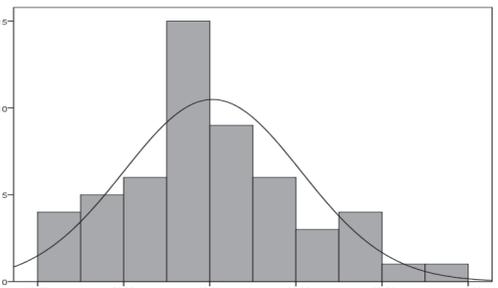
Anhang 8.2 Histogramme zur Verteilung der Stichproben für die Rolle Mitarbeiter – Anordnungen ohne Feedback – Geschwindigkeit



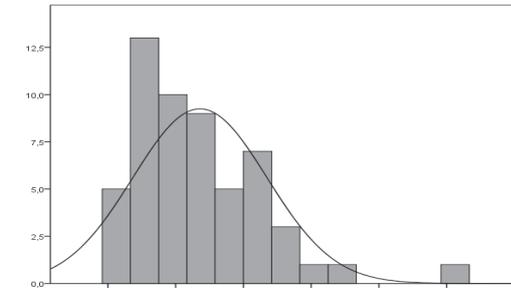
a. Baseline – unerfahrene Teilnehmer



b. Bonus



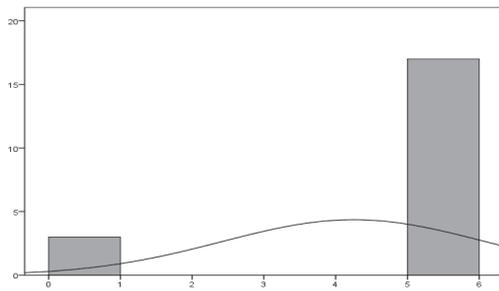
c. Auszeichnung



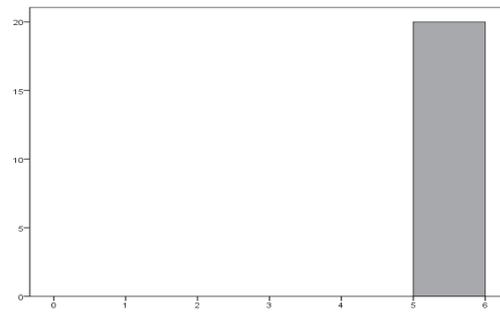
d. Baseline – erfahrene Teilnehmer



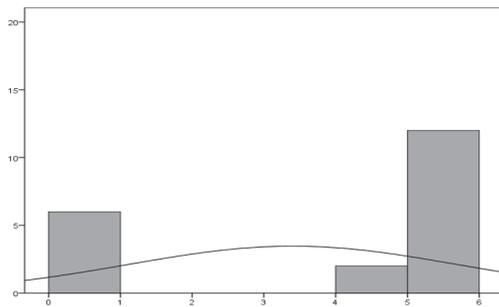
Anhang 8.3 Histogramme zur Verteilung der Strichproben für die Rolle Manager – Anordnungen ohne Feedback – Telefonnummern



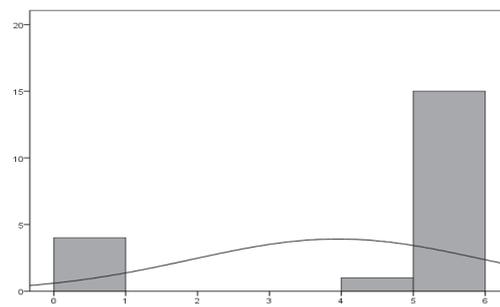
a. Baseline – unerfahrene Teilnehmer



b. Bonus

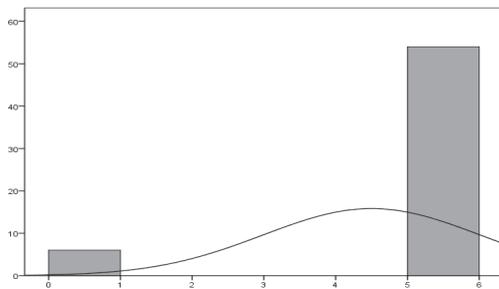


c. Auszeichnung

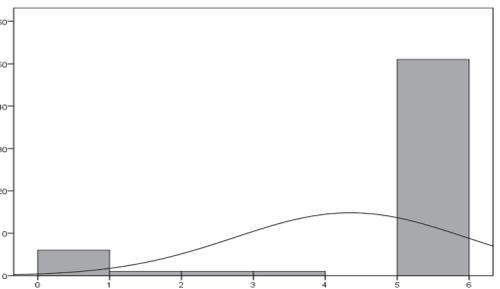


d. Baseline – erfahrene Teilnehmer

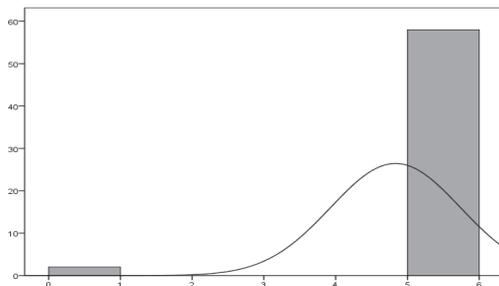
Anhang 8.4 Histogramme zur Verteilung der Strichproben für die Rolle Mitarbeiter – Anordnungen mit Feedback – Telefonnummer



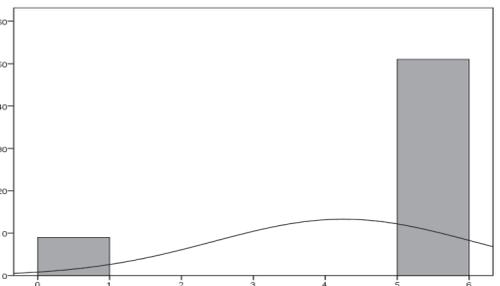
a. Baseline – unerfahrene Teilnehmer



b. Anordnung Bonus



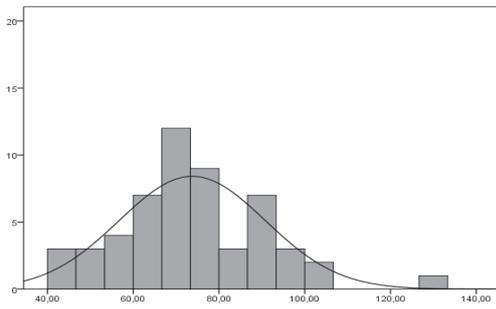
c. Auszeichnung



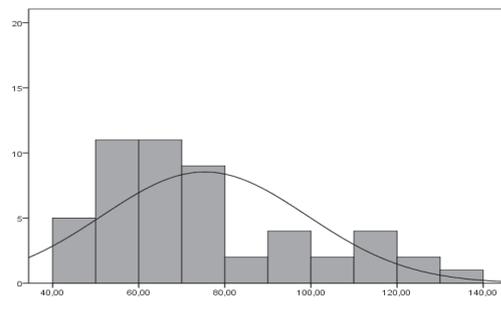
d. Baseline – erfahrene Teilnehmer



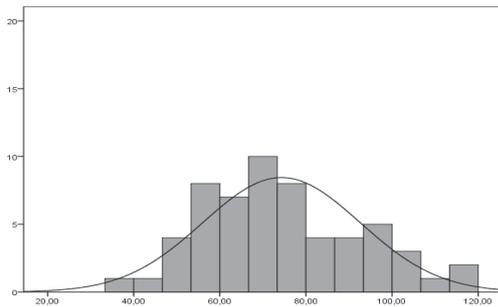
Anhang 8.5 Histogramme zur Verteilung der Strichproben für die Rolle Mitarbeiter – Anordnungen mit Feedback – Geschwindigkeit



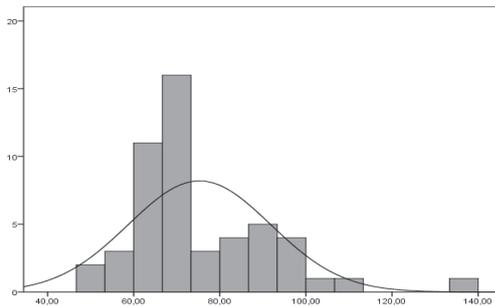
a. Baseline – unerfahrene Teilnehmer



b. Bonus

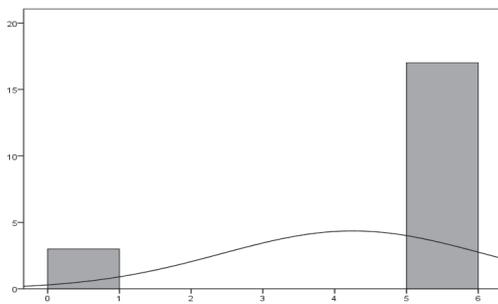


c. Auszeichnung

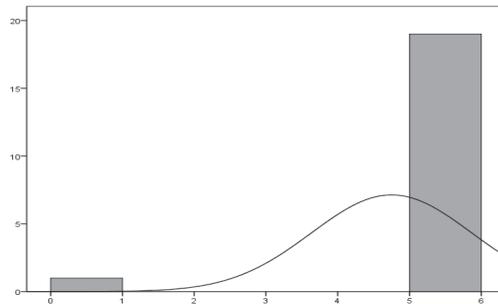


d. Baseline – erfahrene Teilnehmer

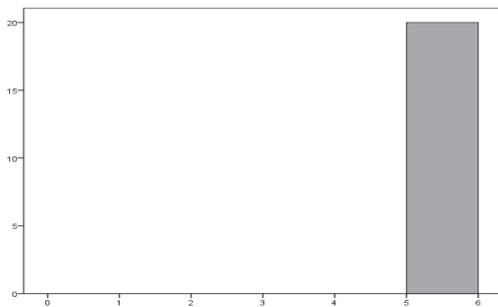
Anhang 8.6 Histogramme zur Verteilung der Strichproben für die Rolle Manager – Anordnungen mit Feedback – Telefonnummer



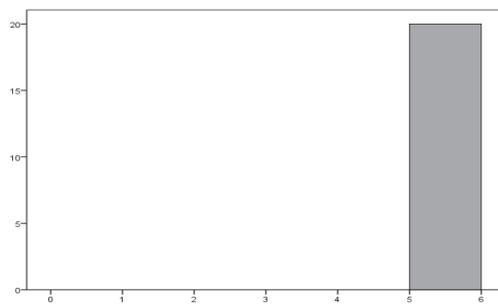
a. Baseline – unerfahrene Teilnehmer



b. Anordnung Bonus



c. Auszeichnung



d. Baseline – erfahrene Teilnehmer





