



# 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. Paine<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup> Eine sich verändernde Umwelt zwingt Unternehmen, ihre Entscheidungen fortwährend zu hinterfragen und sich entsprechend auszurichten. Damit befinden sich Führung und Unternehmen unter stetem Anpassungsdruck.<sup>3</sup> Davon betroffen sind alle Beteiligten innerhalb eines Unternehmens: Manager und Mitarbeiter.<sup>4</sup>

Um diesem Anpassungsdruck zu begegnen, reagieren Unternehmen der Studie „Organisation 2015“<sup>5</sup> 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-

---

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

<sup>2</sup> Vgl. Jetter (2004), S. 3 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Bickenbach (1996), S. 15 ff.

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

<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

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.<sup>7</sup> 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

---

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

<sup>7</sup> 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)<sup>8</sup> 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 mediiierenden 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.

---

<sup>8</sup> 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 Informationsökonomie<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> Partizipation und transformationale Führung sind geeignete Instrumente, um Wissensmanagement im Unternehmen zu betreiben.<sup>11</sup> 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 Steuerungsprozesses<sup>12</sup> 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 Wissen<sup>13</sup>, von zentraler Bedeutung und Basis eines Wettbewerbsvorteils<sup>14</sup>. Je vollständiger die Information, desto sicherer ist die Entscheidung richtig. Nach der Prinzipal-Agenten-Theorie kann Informationsasymmetrie zwischen Mitarbeiter und Manager unterstellt werden.<sup>15</sup> Manager können ihre Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess über die Nachfrage von Informationen einbeziehen (konsultative Partizipation<sup>16</sup>). Damit ist der Beitrag von privaten Informationen, über die Mitarbeiter beispielsweise aufgrund ihrer Ausbildung oder Erfahrung verfügen, relevant.

---

<sup>9</sup> Vgl. Nazir/Shah/Zaman (2014), S. 1.

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

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

<sup>12</sup> Vgl. Horvath & Partners (2006), S. 58 ff.

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

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

<sup>15</sup> Vgl. Akerlof (1970), S. 489-492.

<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> 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

---

<sup>17</sup> 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.



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  Erläuterung der Begrifflichkeiten sowie ähnlicher Theorien und Konzepte	Kapitel 1	Einführung in die Thematik freiwilliges Arbeitsengagement und dessen Relevanz
	Kapitel 2	Begriffserklärungen zum Arbeitsverhalten Erläuterung und Abgrenzung zu relevanten Konzepten und Modellen
Darstellung Forschungsstand, Forschungsfragen und Entwicklung der Hypothesen  Erläuterung Forschungsmethode und Datenerhebung  Erklärung der Datenanalyse, Darstellung der Ergebnisse und Zusammenfassung	Kapitel 3	Studie I Mitarbeiterbefragung zum Organizational Citizenship Behavior
	Kapitel 4	Studie II Laborexperiment zur Mitarbeiterpartizipation
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.<sup>18</sup> Katz<sup>19</sup> beschreibt das Verhalten als innovativ und spontan. Organ<sup>20</sup> 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*“<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup> So bleibt das Verhalten beispielsweise im Rahmen von Leistungsbeurteilungen von der Führungskraft<sup>23</sup> nicht unbemerkt; ebenso werden diese Verhaltenweisen von Kollegen wahrgenommen, die sich entsprechend

---

<sup>18</sup> Vgl. Mayfield (2013), S. 38.

<sup>19</sup> Vgl. Katz (1964), S. 132.

<sup>20</sup> Vgl. Organ (1988), S. 1-5.

<sup>21</sup> Organ (1988), S. 4.

<sup>22</sup> Vgl. Organ (1997), S. 87.

<sup>23</sup> Die Begrifflichkeiten Führungskraft und Manager werden synonym verwendet.



revanchieren. Kumuliert über alle Mitarbeiter und die Zeit muss OCB der Organisation zu Gute kommen.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup> *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.<sup>26</sup> Das Konzept der *Contextual Performance* beschreibt interpersonale und freiwillige Verhaltensweisen, die den sozialen und motivationalen Kontext organisationaler Arbeit unterstützen.<sup>27</sup>

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.<sup>28</sup>

Als Faktoren von OCB gelten zunächst *altruism* und *general compliance*.<sup>29</sup> Diese werden später um *courtesy*, *sportsmanship* und *civic virtue* ergänzt<sup>30</sup> und empirisch erforscht<sup>31</sup>. 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

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

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

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

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

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

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

<sup>30</sup> Vgl. Organ (1988), S. 11 ff.

<sup>31</sup> 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.<sup>32</sup> OCB ist als multidimensionales Konstrukt – *Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Rücksichtnahme, Unkompliziertheit und Eigeninitiative* – vielfach empirisch erforscht.<sup>33</sup> Williams und Anderson differenzieren OCB hinsichtlich der Wirkrichtung<sup>34</sup> 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 Studien<sup>35</sup>. LePine, Erez und Johnson<sup>36</sup> 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

---

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

<sup>33</sup> 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.

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

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

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



(Zufriedenheit<sup>37</sup>, Gerechtigkeit<sup>38</sup>, Bindung an das Unternehmen<sup>39</sup>) und ihrer Disposition (Persönlichkeitsmerkmale<sup>40</sup>) sowie die Tätigkeitsmerkmale<sup>41</sup> und das Führungsverhalten<sup>42</sup>. Zu den stärksten Prädiktoren für OCB gehören verschiedene Tätigkeits- und Persönlichkeitsmerkmale.<sup>43</sup> 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 Oldham<sup>44</sup> 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

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

<sup>38</sup> 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.

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

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

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

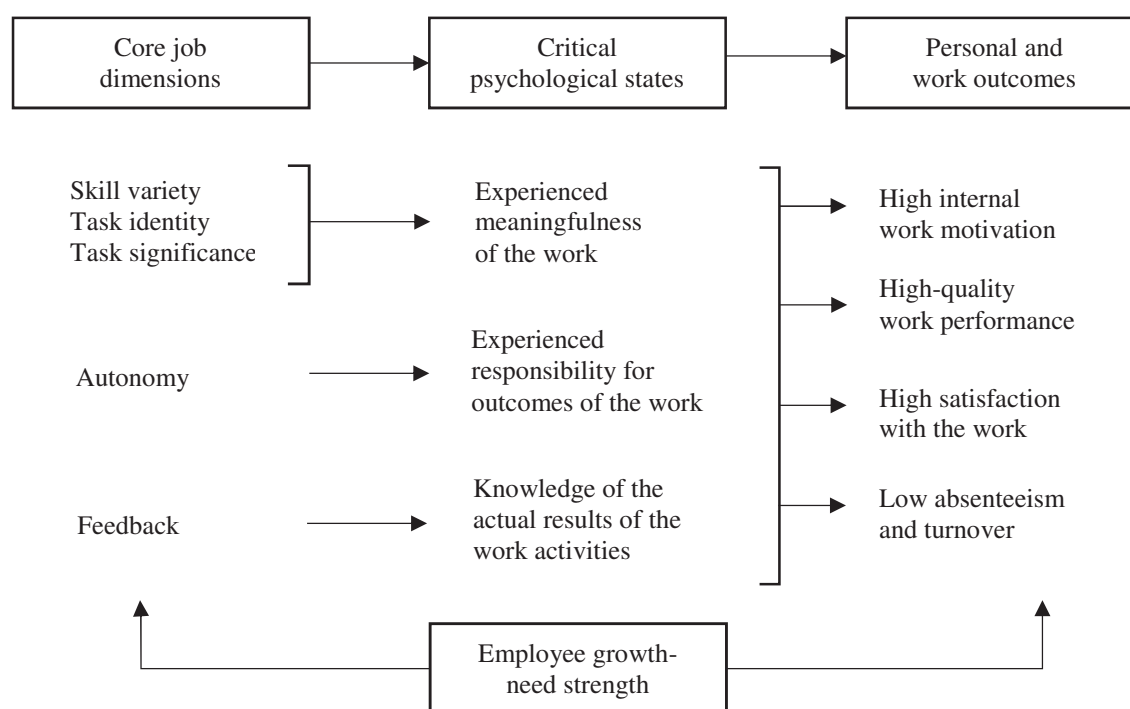
<sup>42</sup> Vgl. Farh/Podsakoff/Organ (1990), S. 714; Organ/Ryan (1995), S. 787, 790; Masterson/Lewis/Goldman/Taylor (2000), S. 743.

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

<sup>44</sup> 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.<sup>45</sup> 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.<sup>46</sup> Den Gesamtüberblick stellt Abbildung 2-1 dar.

**Abbildung 2-1. Job Characteristics Model der Arbeitsmotivation**



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

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

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



## *Persönlichkeitsmerkmale*

Zahlreiche Studien<sup>47</sup> untersuchen den Einfluss der Persönlichkeit auf Arbeitsverhalten wie beispielsweise OCB. Zudem befassen sich andere Forscher mit dem direkten Einfluss der Persönlichkeit auf Arbeitsleistung.<sup>48</sup> Persönlichkeit ist die Kombination verschiedener Eigenschaften und erklärt individuelles Verhalten.<sup>49</sup> Verbreitet in der Forschung ist das Fünf-Faktoren-Modell (*Big Five Model*) zur Messung der Persönlichkeit.<sup>50</sup> 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.<sup>51</sup> 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

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

<sup>48</sup> 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.

<sup>49</sup> Vgl. Robbins/Judge (2013), S. 167.

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

<sup>51</sup> Vgl. Robbins/Judge (2013), S. 170.



Ashton und Lee<sup>52</sup> 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 Einzelnen<sup>53</sup>:

*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.

---

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

<sup>53</sup> Vgl. Lee/Ashton (2016).



### 2.1.3 Konsequenzen von OCB – insbesondere Arbeitsleistung

OCB hat verschiedene Konsequenzen auf das Individuum und die Organisation. Chahal und Mehta<sup>54</sup> fassen fünf Variablen zusammen: geringere Abwesenheit, geringere Kündigung, höhere Arbeitnehmerzufriedenheit und -loyalität, höhere Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie höhere Unternehmensleistung. Analog betrachten Harrison, Newman und Roth<sup>55</sup> 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.<sup>56</sup> 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.<sup>57</sup>

Es werden in der Literatur zwei Erklärungen für dieses Verhalten diskutiert.<sup>58</sup> 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.<sup>59</sup> Eine andere Erklärung wäre, dass Mitarbeiter ein solches Verhalten als Teil ihrer Arbeit betrachten.<sup>60</sup> Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der Unterscheidung zwischen *In-Role-Behavior* (IRB) und *Extra-Role-Behavior* (ERB). Diese Differenzierung ist wesentlich von Williams und Anderson<sup>61</sup> geprägt. Demnach handelt es sich bei IRB um die Erledigung von Aufgaben, die sich aus dem Arbeitsvertrag ableiten. ERB steht für das von

---

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

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

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

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

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

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

<sup>60</sup> Vgl. Morrison (1994), S. 1561-1562.

<sup>61</sup> 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.<sup>62</sup>

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 TAT<sup>63</sup> 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

---

<sup>62</sup> 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.

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