

2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Der Begriff Organizational Citizenship Behavior, im Folgenden nur noch abgekürzt OCB genannt, beschreibt ein individuelles Verhalten, das nicht Gegenstand der formalen Arbeitsrolle und des Arbeitsvertrages ist, also auch nicht vom formalen Belohnungssystem erfasst wird, und dennoch in seiner Gesamtheit ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation fördert (Organ, 1988, S. 4). Im zweiten Teil der Definition, inwiefern das individuelle Verhalten das Funktionieren der Organisation verbessert, betont Organ (1988): „In the aggregate is a significant qualifier here“ (ebd., S. 6). Die typische einzelne OCB-Handlung ist für sich genommen trivial und trägt erst in Summe mehrerer Handlungen einer oder mehrerer Personen zum erfolgreichen Funktionieren der Organisation bei. Der Autor vergleicht dies mit dem Wählerverhalten: Eine einzelne Stimme beeinflusst das Gesamtergebnis nicht merklich und bildet in der Summe dennoch die Grundlage des demokratischen Systems (ebd.).

In der deutschen Literatur wird OCB häufig auch mit „freiwilligem Arbeitsengagement“ übersetzt, wie beispielsweise im entsprechenden Themenheft der Zeitschrift *Gruppendynamik und Organisationsberatung* (2, 2000). Organ (1988) beschreibt den Aspekt der Freiwilligkeit lediglich so, dass eine Belohnung des als OCB bezeichneten Verhaltens vertraglich nicht festgelegt ist. Die im Sinne eines OCB handelnde Person kann dabei durchaus einen Eindruck hinterlassen, der sich eventuell auch in Belohnungen (finanzieller Art oder Beförderungschancen) niederschlägt (ebd., S. 5). Der Autor betont dabei, dass in der Praxis in der Regel ein Kontinuum hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit und des Ausmaßes an Belohnungen für individuelle Beiträge vorzufinden ist.

Ähnliche Konstrukte, die unter dem Oberbegriff *OCB* zusammengefasst werden können, sind *Prosocial Organizational Behavior* (Brief & Motowidlo, 1986), *Organizational Spontaneity* (George & Brief, 1992) sowie *Contextual Performance* (Borman & Motowidlo, 1993). Die Gemeinsamkeit der Konzepte liegt darin, dass sie freiwillig erbrachtes Verhalten untersuchen, das zum Erfolg der Organisation beiträgt. Das Konzept des Organizational Citizenship Behavior ist dabei nach

Auffassung von Hertel et al. (2000, S. 124) das empirisch am besten abgesichertste und liegt dem empirischen Teil der vorliegenden Arbeit zugrunde.

2.1. Entwicklung des Konstruktes

Ursprünglich interessierte sich Organ für den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung. In Zusammenarbeit mit dem damaligen Doktoranden Tom Bateman gingen die Überlegungen dahin, dass Arbeitszufriedenheit verschiedene qualitative Aspekte der Arbeitsleistung beeinflussen könnte, wie z.B. Gesten der Zusammenarbeit (Organ 1988, S. XI). In der Bezeichnung ihres Forschungsgegenstandes wurden sie von einem bereits 1964 erschienenen Artikel von Daniel Katz inspiriert, in dem er die Metapher des „citizenship“ in Organisationen verwendet (ebd.). Sie entwickelten ein erstes Messinstrument und konnten tatsächlich Zusammenhänge zwischen OCB und Arbeitszufriedenheit nachweisen (ebd.). Es bestand jedoch die Vermutung, dass dieses erste Messinstrument Items enthält, die selbst Arbeitszufriedenheit erfassen. In der Studie von Smith et al. (1983) wurden Führungskräfte mittels strukturierten Interviews nach Verhaltensweisen für OCB ihrer Mitarbeiter befragt. Die Forscher entwickelten das Messinstrument weiter und fanden zwei Faktoren, nämlich Altruismus und Generalized Compliance. Arbeitszufriedenheit zeigte deutliche Zusammenhänge zu Altruismus, dem auf Personen ausgerichteten Aspekt des OCB.

Organ (1988) vertritt die Ansicht, dass die weitgehend unbefriedigenden Befunde zum Nachweis eines positiven Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung darauf beruhen, dass die Arbeitsleistung gemessen am Output oder dem Erreichen hochgesteckter Ziele zu einem sehr großen Anteil von anderen Faktoren, wie Fähigkeit oder Erfahrung, beeinflusst ist (ebd., S. 50). Er vermutet, dass Manager, wenn sie der Ansicht sind, dass Leistung und Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang stehen, eher an Momente der Zusammenarbeit oder die Bereitschaft, ungeplante „Extras“ zu erledigen, denken. Sie haben das reibungslose miteinander Arbeiten im täglichen Alltag vor Augen. Organ vermutet, dass OCB der Leistungsanteil ist, der mit Arbeitszufriedenheit korreliert. „In short, I

suggested then, as I do now, that the sliver of performance that sticks to satisfaction is citizenship behavior" (ebd., S. 50). OCB ist somit Bestandteil der Effizienz, also der Leistungsfähigkeit einer Organisation.

Die Bedeutung erbrachter Leistungen, die über den formalen Standard hinausgehen, wurde bereits 1938 von Barnard beschrieben. Er formuliert, dass die Erfüllung von Rollenerwartungen oberhalb formal beschriebener Standards eine Organisation zusammenhält und erfolgreich macht. Unternehmen konzipiert er als kooperative Systeme. Eine formale Organisation definiert er als System bewusst koordinierter Handlungen von mindestens zwei Personen (S. 65ff). Nicht Personen, sondern deren Handlungen konstituieren also den Bestand formaler Organisationen. Alle Handlungen, die eine Organisation benötigt, um ihr Ziel zu erreichen, bezeichnet er als "Beiträge" und sieht das Individuum als „basic strategic factor in organizations. (...) he must be induced to cooperate, or there can be no cooperation“ (Barnard 1938, S. 139). Im Konzept des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts werden Individuen durch Anreize zur Teilnahme am Handlungssystem motiviert und leisten solange Beiträge, wie der Anreiz als Gegenleistungen der Organisation diesen entspricht (vgl. Berger & Bernhard-Mehlich 1995, S. 127). Organisationen konstituieren sich also durch die freie Wahl der Individuen zur Mitgliedschaft und diese tragen mit ihren Handlungen zum Bestand der Organisation bei. Vorläufer zum Organizational Citizenship Behavior sieht Organ (1988) in Barnards "willingness to cooperate" (ebd., S. 16f). Formale Organisationen verdanken ihre Existenz der Kooperationsbereitschaft von Individuen. Der Wille zur Kooperation beschränkt sich dabei nicht nur auf den rein vertraglich geregelten Austausch. Er wird auch durch informelle Einflüsse auf den Prozess der Kooperationsbemühungen beeinflusst und ist Ausdruck der Arbeitszufriedenheit (ebd., S. 18).

Den Begriff „citizenship“ führt Organ unter Bezugnahme auf Katz und Kahn (1978, zit. nach Organ 1988) ein. „A good citizen in the civic sense“ (ebd., S. 22) bemüht sich aktiv darum, die Gemeinschaft zu fördern, sofern er sich auch als ein „Bürger“ behandelt fühlt. Er tut also mehr, als nur bestehende Regeln einzuhalten. Katz und Kahn (1978) stellen drei Charakteristika heraus, mit denen es Organisationen

gelingt, förderliches Verhalten zu induzieren: Eine Organisation muss attraktiv sein und die Personen im System halten, sie muss sicherstellen, dass die Mitglieder das geforderte Rollenverhalten nach qualitativen und quantitativen Mindestkriterien erfüllen und sie muss innovatives und spontanes Verhalten provozieren, das jenseits der Rollenbeschreibung liegt (nach Organ 1988, S. 21). Entsprechend sollten die drei Aspekte unterschiedlich honoriert werden, da sie alle drei bedeutsam sind und nicht durch die gleichen Bedingungen gefördert werden: Man unterscheidet *system rewards*, welche für Personen aufgrund der Mitgliedschaft im formalen System erwachsen, und keinen Anreiz für in-role performance oberhalb minimaler Standards bieten. *Individual instrumental rewards*, wie z.B. Leistungszulagen, stellen einen Anreiz für Rollenverhalten oberhalb der Mindestanforderung dar, motivieren jedoch noch nicht zu Extra-Rollenverhalten. Erst *intrinsic rewards* aus der Arbeitsaufgabe selbst heraus fördern einen qualitativ hochwertigen Output, binden das Individuum jedoch nicht notwendigerweise auch an das System und müssen auch nicht helfendes Verhalten fördern. Es sind eher *system rewards*, die kooperative Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern fördern können, sofern diese als gerecht verteilt wahrgenommen und keine Unterschiede zwischen Personen oder Personengruppen gemacht werden. „Katz and Kahn seem to imply that something like ‘sense of citizenship’ mediates the effect of system rewards upon OCB” (Organ 1988, S. 22). Es wird abschließend das Dilemma skizziert zwischen einer differenzierten, individuell unterschiedlichen Entlohnung und für alle gleichermaßen gültigen *system rewards*. Ersteres fördert individuelles in-role Leistungsverhalten, kann aber gleichzeitig den „sense of citizenship“ bei denjenigen mindern, die weniger Entlohnung erhalten. Auf der anderen Seite intensiviert „pure egalitarianism (...) the sense of citizenship among the rank and file, thereby evoking a broadly distributed pattern of acts of OCB, but putting a damper on the enthusiasm for pursuing superior in-role technical performance” (Organ 1988, S. 22).

Hier stoßen wir bereits auf die Punkte, die das Konstrukt OCB in seiner Aktualität und Problemfokussierung interessant machen: System rewards sollen die Belegschaft dazu motivieren, dem System beizutreten bzw. sie im System halten. Dass derartige Führsorgeleistungen oder Entlohnungsanreize dazu motivieren, die

Gemeinschaft zu fördern und über einen „sense of citizenship“ auch OCB-Verhalten zu zeigen, leuchtet ein. Was passiert aber, wenn Arbeitgeber nicht mehr so um ihre Belegschaft „werben“ müssen, system rewards reduzieren und die Angst vor Arbeitsplatzverlust bzw. häufiger Arbeitgeberwechsel eher die Regel ist?

Das Konstrukt OCB versucht also genau jenen Teil einer Organisation zu fassen, mit dem die Teilnehmer durch ihr Handeln zur Effizienz, der Leistungsfähigkeit der Organisation beitragen und der gleichzeitig nicht formal geregelt ist. Wir bewegen uns hier auf dem Gebiet der informellen Organisation, die durch die Hawthorne-Gruppe an Aufmerksamkeit gewann und dabei in dem Teilbereich, der ursprünglich noch mit einem „sometimes“ versehen war: „Much collaboration exists at an informal level, and it sometimes facilitates the functioning of the formal organization“ (Roethlisberger and Dickson 1964, S. 559).

2.2. Inhalte des Organizational Citizenship Behavior

In den ursprünglichen Analysen von Smith, Organ und Near (1983) zeigten sich zunächst die zwei Faktoren *altruism* und *general compliance*. Die Ergebnisse wurden eher induktiv und weniger theoriegeleitet gewonnen, indem zunächst 16 OCB-Items aus halbstrukturierten Interviews mit Managern verschiedener Organisationen formuliert wurden. Die Manager waren aufgefordert, „instances of helpful, but not absolutely required behavior“ zu benennen (ebd., S. 656). Die so erhaltenen Items konnten den zwei Faktoren zugeordnet und in Studien bestätigt werden. *Altruism* bezeichnet Verhalten, mit dem anderen bei arbeitsbezogenen Problemen geholfen wird, wie z.B. die freiwillige Unterstützung eines neuen oder eines überlasteten Kollegen. Der Faktor *general compliance* beschreibt Verhalten, von dem die Organisation oder die Gruppe als Ganzes profitiert, z.B. besondere Pünktlichkeit, sorgfältiger Umgang mit Ressourcen oder geringe Fehlzeiten. Das Verhalten wird durch seine besondere Ausprägung zum OCB und ist mitunter schwer zum geforderten Arbeitsverhalten abgrenzbar.

Der erste Faktor wurde in Folge auch als OCB-I (individual) bezeichnet (Williams & Anderson, 1991), da sich Hilfsbereitschaft auf Individuen bezieht und diese

davon profitieren. Der zweite Faktor wird entsprechend auch als OCB-O (organizational) bezeichnet.

Organ (1988) erweiterte das OCB-Konzept um drei weitere Kategorien: *courtesy*, *sportsmanship* und *civic virtue*: *Courtesy* beschreibt Verhalten, das dem Entstehen von Problemen in der Zusammenarbeit vorbeugt. *Sportsmanship* bezeichnet die Bereitschaft, vorübergehende Unannehmlichkeiten und Ärgernisse zu ertragen. Mit *Civic virtue* wird die eigenständige Informationssuche und aktive Teilnahme an Entscheidungsprozessen beschrieben.

In ihrer Metaanalyse verzeichnen Podsakoff et al. (2000) seit den ersten Arbeiten zum OCB einen deutlichen Zuwachs an Publikationen im amerikanischen Raum: Wurden zwischen 1983 und 1988 nur 13 Beiträge veröffentlicht, waren es in den folgenden sechs Jahren bereits 122 (ebd., S. 514). In ihren Literaturanalysen fanden die Autoren fast 30 verschiedene Beschreibungen und Formen des OCB, die großteils konzeptionelle Überschneidungen aufweisen.

Insgesamt steht bei dem Konstrukt OCB der Kontextbezug zum Leistungsverhalten im Mittelpunkt und nicht der Bezug zu aufgabenspezifischer Leistungsorientierung. Hierzu werden in den Arbeiten zum OCB verschiedene Einstellungs- und Verhaltensbereiche beschrieben, die sich auf die Wahrnehmung des Umfeldes der eigenen Tätigkeit beziehen. Als Kernbestandteile des OCB wurden faktorenanalytisch zwei Aspekte mehrfach herauskristallisiert: zum einen helfendes Verhalten in der direkten Interaktion und zum anderen generalisierte Zustimmung als situationsübergreifende Grundhaltung gegenüber anderen Personen, der eigenen Tätigkeit oder der Organisation als Ganzes (vgl. Konovsky & Organ, 1996). Die über das ursprüngliche zweidimensionale Konstrukt hinausgehenden Differenzierungen beziehen sich weitgehend auf eine inhaltliche Verfeinerung der generalisierten Zustimmung. Podsakoff et al. (2000, S. 515) kritisieren, dass die Literatur sich mehr mit dem Verständnis der Beziehung zwischen OCB und anderen Konstrukten befasst anstatt mit einer sorgsam definierten OCB selbst.

Im Folgenden wird das Konstrukt Organizational Citizenship Behavior orientiert an den Faktoren des Instrumentes von Staufenbiel und Harz (2000) inhaltlich genauer beschrieben. Das von den Autoren entwickelte Messinstrument basiert auf dem ursprünglich von Smith et al. (1983) und Organ (1988) entwickelten und von der Arbeitsgruppe um Podsakoff und MacKenzie (z.B. Podsakoff et al., 1990) aufgegriffenen 5-Faktoren Instrument (Staufenbiel und Harz, 2000, S. 74).

Hilfsbereitschaft (altruism)

Allen Arbeiten gemeinsam ist, dass sie *helping behavior* als einen wichtigen Aspekt des OCB beinhalten. *Helping behavior* beschreibt in den Arbeiten das Phänomen, anderen bei arbeitsbezogenen Problemen zu helfen, wie beispielsweise das ausgleichende Einwirken auf Kollegen bei Meinungsverschiedenheiten oder das Mithelfen, wenn andere überlastet sind, sowie Verhalten, das dem Entstehen von Problemen entgegenwirkt. Letzteres findet sich bei Organ (1988) als eigene Dimension *courtesy*. In der empirischen Forschung luden die verschiedenen Formen des Hilfeverhaltens stets auf einen einzigen Faktor (Podsakoff et al., 2000, S. 517). In der Entwicklung des deutschsprachigen Instruments zur Erfassung des OCB von Staufenbiel und Harz (2000) luden die Items der Dimension *courtesy* ebenfalls nicht auf einen eigenen Faktor.

Helfendes Verhalten kann, in Abgrenzung zum altruistischen Verhalten im engeren Sinne mit seiner Komponente des Selbstlosen, auch strategisch oder durch Eigeninteresse motiviert sein (Organ, 1988). In arbeitsteilig verketteten Aufgabenbereichen können sich Fehler fortpflanzen und potenzieren, so dass ein frühzeitiges, helfendes Verhalten auch Schwierigkeiten für die helfende Person selbst abwenden kann.

Gewissenhaftigkeit (conscientiousness)

Staufenbiel und Harz (2000) fassen in ihrer Arbeit die beiden Faktoren *Generalized Compliance* und *Conscientiousness* als *Gewissenhaftigkeit* zusammen. Die Skala beinhaltet, in wie fern eine Person organisatorische Regelungen befolgt und wird nur durch ein über die normalen Anforderungen

hinausgehendes gewissenhaftes Verhalten zum OCB. Beispiele hierzu sind besonders wenig Fehlzeiten oder Pünktlichkeit. Organ (1988, S. 9f) argumentierte ursprünglich hinsichtlich der Dimension *conscientiousness*, dass Vorschriften und Arbeitsanweisungen für eine große Gruppe von Personen kaum perfekt und praktikabel ausformuliert werden können. Sie müssen für alle Personen einer Organisation gleichermaßen Gültigkeit haben und somit den kleinsten gemeinsamen Nenner finden. Gewissenhaftes Verhalten, das über diese Vorschriften hinausgeht, ist dem OCB zuzuordnen. Diesem aufgabenbezogenen Verantwortungsbewusstsein fehlt im Unterschied zur Hilfsbereitschaft der Personenbezug.

Eigeninitiative (civic virtue)

Civic virtue beschreibt ein hohes Maß an Interesse für die Organisation. Bezugspunkt ist die Organisation als Ganzes und nicht die konkrete Aufgabenstellung oder der Arbeitszusammenhang mit anderen Mitarbeitern. Man fühlt sich dem Unternehmen verpflichtet und für die Entscheidungen und Vorgehensweisen mit verantwortlich. Als Beispiele sind kreative und innovative Handlungen zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung, freiwillige Übernahme von Verantwortung oder besondere Anstrengung in der Aufgabenbewältigung zu nennen (Podsakoff et al., 2000, S. 524). Das Verhalten spiegelt das Bewusstsein einer Person darüber wieder, wie sie sich als Teil eines Ganzen versteht, ähnlich wie Bürger sich als Angehörige eines Landes sehen und die entsprechenden Verantwortlichkeiten respektieren (vgl. Podsakoff et al., 2000, S. 525).

Unkompliziertheit (sportsmanship)

Sportsmanship fand in der Literatur weitaus weniger Beachtung. Empirische Forschungsarbeiten weisen jedoch darauf hin, dass *Sportsmanship* ein eigener Aspekt zu sein scheint, der auch spezielle Bedingungen und Wirkungen des OCB ausmacht (Podsakoff et al., 2000, S. 517). *Sportsmanship* beschreibt eine offene Haltung gegenüber Veränderungen in der Organisation und die Bereitschaft, vorübergehende, überdurchschnittliche Belastungen zu akzeptieren, ohne dass es zu Beeinträchtigungen des subjektiven Empfindens kommt oder das betriebliche

Geschehen sowie der berufliche Kontakt mit anderen leidet. Durch das Ertragen kleinerer Unannehmlichkeiten und eine höhere Frustrationstoleranz reduziert sich der Aufwand für Konfliktmoderationen und können berufliche Situationen besser gemeistert werden. *Sportsmanship* findet sich in mehreren Konzeptionen, z.B. von Organ (1988), Borman & Motowidlo (1993) oder auch Podsakoff et al. (1990) wieder.

Einige Arbeiten weisen zudem auf *Organizational Loyalty* als eigene Dimension des OCB hin (Podsakoff et al., 2000, S. 517). Die Dimension beschreibt die positive Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie bei Familie, Freunden, Bekannten, auch oder gerade wenn das Unternehmen in der öffentlichen Kritik steht. In den Arbeiten von George & Brief (1992) findet sich *Self-Development* als eine eigene Dimension des Citizenship Behavior, die jedoch keine empirische Bestätigung gefunden hat (Podsakoff, et al., 2000, 525). Die Kategorie beschreibt Aktivitäten, die der Weiterbildung und dem Wissenserwerb dienen.

2.3. Zum Aspekt der Nützlichkeit: OCB und Innovation

Wie oben bereits geschildert, soll von OCB per Definition dann gesprochen werden, wenn das Extrarollenverhalten einen Nutzen für die Organisation mit sich bringt. Empirische Untersuchungen über Folgen von OCB werden im nächsten Kapitel beschrieben. Hier soll nun zunächst ein theoretischer Brückenschlag zwischen OCB und Innovationen als einer Komponente von Leistung hergestellt werden.

Welchen Einfluss hat OCB auf Leistung und Erfolg in Organisationen? Einige Schulen, so auch Organ (1988) argumentieren, dass sich OCB positiv auf die Leistungen einer Organisation auswirken, indem die „social machinery of the organization“ (Organ et al., 2006, S. 199) reibungsloser funktioniert. Dadurch dass die Leistungsdaten der Belegschaften an verschiedenen Standorten vergleichbar sind, entsteht jedoch ein enormer Druck (vgl. Vieth, 1995, S. 92). Wenn also OCB zu einem reibungsloseren Funktionieren der Organisation beiträgt, so kann man davon ausgehen, dass in dem Fall, dass die Belegschaft wenig OCB zeigt, der

betriebliche Vorgesetzte dies durch ein verstärktes Eingreifen in die betrieblichen Abläufe vor Ort kompensiert. Der Druck auf den „Output“ ist in solchen Systemen zu hoch, als dass der Vorgesetzte Minderleistungen, die ein Erreichen der gesetzten Ziele gefährden könnten, dies nicht durch erhöhte eigene Anstrengungen kompensieren wird. Das Ausmaß an OCB wird also tatsächlich nur im Gespräch mit dem Vorgesetzten, durch dessen Wahrnehmung und dessen Beurteilung des Nutzens für die Organisation ersichtlich und schlägt sich vermutlich nicht in den kritischen Kennziffern nieder.

Kann man also überhaupt Zusammenhänge zwischen OCB und objektiven Leistungsdaten messen? Es könnte die Vermutung angestellt werden, dass OCB einen Beitrag dazu leistet, dass das „Kerngeschäft vor Ort“, all diejenigen Tätigkeiten, deren Nichtausführung sich unmittelbar negativ auf die Kennzahlen auswirken, an denen Standorte oder Betriebe miteinander verglichen werden, reibungsloser verläuft. Ist dies der Fall, so ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sich Teile der Belegschaft – z.B. Vorgesetzte oder Schlüsselkräfte - um Dinge kümmern können, die nicht unmittelbare Auswirkungen auf diese Kennziffern haben, sondern beispielsweise mittel- oder langfristig zum Erfolg der Organisation beitragen. Ein solches Gebiet, das hier exemplarisch beleuchtet werden soll, kann das Erbringen von Innovationen darstellen.

Was bedeutet Innovation? Auf den Punkt gebracht, muss ein Produkt oder Verfahren bzw. betrieblicher Ablauf neu und fruchtbar sein, um als innovativ gelten zu können (Gebert, 2004, S. 21). West (1999, S. 14) beschreibt Innovationen ebenso als gezielte Einführung und Anwendung von Ideen, Arbeitsprozessen, Produkten oder Vorgängen, die für eine Tätigkeit, ein Arbeitsteam oder die Organisation neu sind und ihnen zugute kommen. Innovation bezieht sich also dabei auf den Adressaten: Eine Veränderung kann als Innovation angesehen werden, wenn sie für die Person, die Gruppe oder die Organisation, die sie einführen, neu ist (ebd.). Dabei umfasst der Begriff sowohl das Entwickeln und Umsetzen neuer Ideen als auch das Beseitigen von Missständen (Brodbeck, Anderson & West, 2000, S. 14).

Wie kommen Innovationen zustande? West (1990) unterscheidet vier Phasen im Prozess der Innovation: Erkennen, Auslösen, Umsetzen und Stabilisieren. Im Erkennen werden Ideen generiert durch einen Abgleich der Realität mit Visionen und durch die Feststellung einer Diskrepanz zwischen beiden. Eine Diskrepanz kann durch entstandene oder antizipierte Probleme auf der „Ist-Seite“ ausgelöst werden oder auch durch Entwicklungen auf der „Soll-Seite“, wie beispielsweise extern entstandene Innovationen, die in ihrer Bedeutung für eine Tätigkeit, Gruppe oder Organisation analysiert werden. Wird eine Situation als veränderungswürdig erkannt, beginnt die Auslösephase. Ideen werden ausgesprochen, diskutiert und verabschiedet. Die Phase des Auslösens und die daran anschließende des Umsetzens haben nach West (1990) vor allem einen Einfluss auf die Quantität von Innovationen. In diesen beiden Phasen werden konkrete Ideen geboren und realisiert. In der vierten Phase wird der neue Zustand durch Routinisierung, Standardisierung oder die Installation von Kontrollprozessen stabilisiert. Dieser Stabilisierungsphase und der sich in einem Kreislauf daran wieder anschließenden ersten Phase des Erkennens misst West Bedeutung für die Qualität von Innovationen bei. Qualität bezieht er hierbei auf die Neuartigkeit, die Bedeutsamkeit (das Ausmaß) und den Nutzen der durch den Soll-Ist-Abgleich ausgelösten und in der Stabilisierungsphase etablierten Ideen.

Brodbeck et al. (2000, vgl. auch West, 1990) bringen diese vier Phasen in Verbindung mit vier Dimensionen eines Teamklimas für Innovationen:

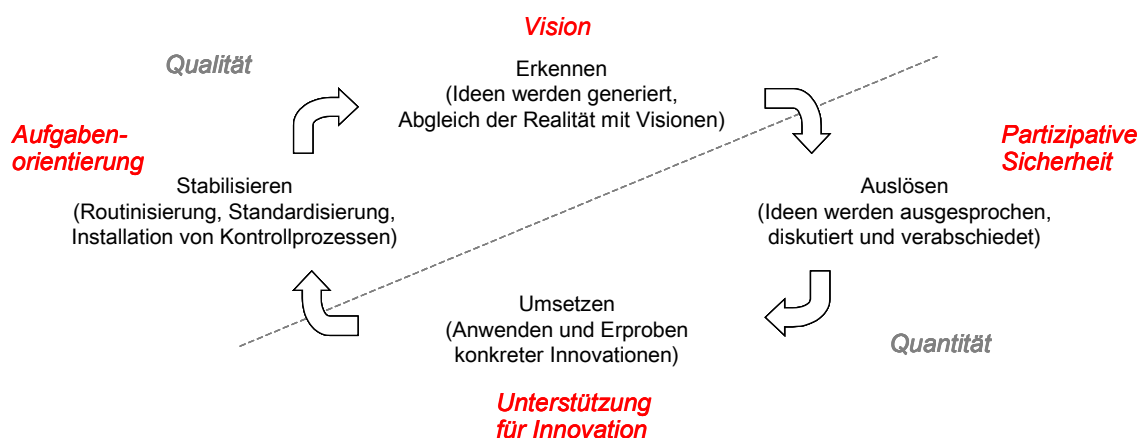


ABBILDUNG 1: THEORETISCHE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN TEAMKLIMA FÜR INNOVATIONEN UND DEN PHASEN DES INNOVATIONSPROZESSES (NACH BRODBECK ET AL., 2000 UND WEST, 1990)

Die zwei Phasen, die für die Qualität von Innovationen ausschlaggebend sind, setzen Brodbeck et al. in ein Verhältnis mit den Klimadimensionen *Vision* und *Aufgabenorientierung*. Für das Erkennen einer Notwendigkeit zum Erbringen von Innovationen ist ausschlaggebend, dass das Team klare, ausgehandelte und realistische Ziele verfolgt. So kann die Wirklichkeit mit diesen Zielen abgeglichen werden. In der Stabilisierungsphase ist eine hohe Aufgabenorientierung und somit das Bemühen, gemeinsam gute Ergebnisse zu erzielen, bedeutsam. Aufgabenorientierung beschreibt ein Klima, in dem hohe Leistungsstandards gelten, kritische Reflektion möglich ist und somit die Arbeit im Team als konstruktiver Prozess der Wertschöpfung und Synergie angesehen wird. Hier geht es also um das Bemühen einer qualitativ hochwertigen Arbeitsausführung, indem ein hohes Anspruchsniveau die Zielangemessenheit der Arbeitsergebnisse sicherstellt. Beide Phasen könnten mit OCB derart im Verhältnis stehen, dass Bedingungen für Innovationen auch Bedingungen für OCB darstellen: Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und OCB geben Hinweise auf die Bedeutsamkeit einer Sinn und Orientierung gebenden Vision für OCB (vgl. Abschnitt 3.1.3). Eine kritische Reflektion der Handlungen und Leistungen im Team setzt ihrerseits wiederum ein gewisses Maß an Vertrauen voraus, dass dem Benennen von noch verbesserungswürdigen Punkten konstruktiv und im Sinne aller Beteiligten begegnet wird (vgl. Abschnitt 3.1.4).

Die Phasen des Auslösens und Umsetzens von Ideen bringen die Autoren mit den Klimadimensionen *Partizipative Sicherheit* und *Unterstützung für Innovation* in Verbindung (Brodbeck et al., 2000, S. 15). Partizipative Sicherheit im Formulieren von Ideen im Team stellt zunächst eine Form von Vertrauen dar in Form von individuell erlebter Sicherheit, sich durch das Schildern vielleicht ungewöhnlicher Ideen nicht lächerlich zu machen. Des Weiteren erfasst die Dimension Aspekte des Informationsaustauschs und der Einflussnahme auf Entscheidungen im Team, so dass die Nähe zur Ideengenerierung offensichtlich ist. In der Umsetzungsphase werden Ideen angewandt und erprobt. Hierbei ist es wichtig, dass für Innovationen nicht nur verbal eingetreten wird, sondern Normen zur Unterstützung von innovativen Bemühungen im praktischen Handeln zu erkennen sind. Die Art der

Zusammenarbeit im Team sollte durch Normen der Bereitschaft für und Umsetzung von Innovationen geprägt sein, so dass Konflikte oder Koalitionsbildungen beim Einführen von Veränderungen weniger zu erwarten sind. Beide Klimadimensionen, *Partizipative Sicherheit* und *Unterstützung für Innovation*, sollen eher einen Einfluss auf die Quantität von Innovationen haben. Für beide Dimensionen kann ein Zusammenhang mit OCB erwartet werden: Im Unterschied zu den Dimensionen *Vision* und *Aufgabenorientierung*, in denen die Ziele des Teams und das leistungsbezogene Anspruchsniveau eine wesentliche Rolle spielen, beschreiben die Dimensionen *Partizipative Sicherheit* und *Unterstützung für Innovation* eher Wahrnehmungen, die weitgehend als Bereitschaft für oder Folge von sozialem Austausch angesehen werden können. Dass sozialer Austausch, Gegenseitigkeit und Vertrauen auch im Zustandekommen von OCB eine Rolle zu spielen scheinen, wird weiter unter anhand empirischer Ergebnisse (vgl. Abschnitt 3.1) dargelegt.

Eine Firma kann effizient im Prozess der Leistungserbringung sein und das Produkt der Bemühungen kommt dennoch beim Kunden nicht an. Wir bewegen uns in dieser Arbeit also primär auf dem Gebiet der Effizienz und nicht der Effektivität. So drückt auch die Quantität von Innovationen aus, dass Innovationen erbracht werden. Inwieweit diese zur Effektivität beitragen, hängt von deren Qualität, also auch von ihrem Nutzen ab. Es kann die Überlegung angestellt werden, dass *Vision* und *Aufgabenorientierung* die Wahl der Mittel abbildet, operationalisiert über Ziele und ein reflektiertes, gemeinsames Verfolgen von hohen Standards in der Aufgabenerfüllung. Diese Aspekte können Gegenstand der formalen Organisation sein und durch Regelungen, wie beispielsweise Prozesse der Businessplan-Umsetzung oder eine leistungsorientierte Bezahlung gefördert werden. Wie effizient der Leistungsprozess selbst und somit auch das Erbringen von Innovationen ist, ist damit noch nicht ausgedrückt. Hier könnte OCB eine Rolle spielen und für die Organisationsgestaltung wertvolle Hinweise geben, welche Aspekte in der Unternehmenssteuerung bewusst reguliert werden sollten und wo auf eine Förderung von OCB zu achten ist. Mit dem Konstrukt des OCB können Profit- und humane Kriterien zur Organisationsgestaltung gemeinsam und nicht gegensätzlich bzw. „sowohl als auch“ berücksichtigt werden. Der letzt

genannte Gedanke wird im nächsten Abschnitt inhaltlich hergeleitet, der sich mit dem „citizenship“ befasst.

2.4. Zum Aspekt der Freiwilligkeit: Bürgerengagement in Organisationen

OCB wurde ursprünglich von Organ (1988) als der Teil im Leistungsverhalten angesehen, der nicht durch formale Regelungen gefordert ist. Wie weiter oben skizziert, meint das „citizenship“ ein Bemühen für die Gemeinschaft, das über die Einhaltung bestehender Regeln hinausgeht. Was ein derartiges Bemühen fördern kann, wird Gegenstand des nächsten Kapitels sein. An dieser Stelle sollen zunächst Ansätze der Kommunitarier dargestellt werden, die das Engagement in Gemeinschaften in den Mittelpunkt der Betrachtung einer Zivilgesellschaft stellen.

Etzioni unterscheidet den Ansatz der Kommunitarier von dem der Liberalen und dem der Konservativen (Etzioni, 2001). Die Liberalen weisen den starken Staat zurück und vertreten das Konzept der moralisch neutralen Zivilgesellschaft mit persönlicher, politischer und wirtschaftlicher Freiheit. Die Konservativen hingegen wollen mit der Macht des Staates das Verhalten durchsetzen, das sie als moralisch korrekt erachten (Verbot der Abtreibung, Kopftuchverbot, Bekämpfung des Drogenkonsums ...). Die Kommunitarier unterscheiden sich von beiden Positionen. Sie betonen im Gegensatz zu den Liberalen die Bedeutung von moralischem Verhalten, plädieren im Unterschied zu den Konservativen dabei jedoch für eine Zurückhaltung des Staates in Fragen der Moral. Um soziales Verhalten verantwortlich zu gestalten, ist im kommunitarischen Ansatz die Gesellschaft selbst die richtige Adresse: Moral entwickelt sich in den Gemeinschaften. In einer Gemeinschaft (Community) bestehen danach affektgeladene Beziehungen zwischen Individuen und gegenseitige Verpflichtungen zu gemeinsamen Werten, Vergangenheit und Identität. Wertvorstellungen sollen nicht zentralistisch auferlegt werden, sondern durch den moralbezogenen Dialog der Gemeinschaften von innen her entstehen. Im Dreiecksverhältnis von Staat, Markt und Zivilgesellschaft betonen die kommunitarischen Denkansätze, dass politisch gewollte Strategien zivilgesellschaftlich verankert sein müssen, damit sie fruchtbar sind und nicht zur

staatlichen Repressionsstrategie werden (vgl. Reese-Schäfer, 2001, S. 70f). Normative Integrationskräfte stellen in der gesellschaftlichen Ordnung somit auch die am wenigsten entfremdende Integrationsform dar.

Was kennzeichnet also Bürgerengagement bzw. den zivilen Umgang autonomer Bürger miteinander? Gegenseitigkeit und Freiwilligkeit stellen bei Etzioni zentrale Momente einer „guten“ Gesellschaft dar (Etzioni, 2001, S. 29ff). Dabei kann all das als „gut“ bezeichnet werden, von dem möglichst viele etwas haben und was somit nicht nur dem Einzelnen nützt. Freiwilligkeit kann von einer nur auf Instrumentalität beruhenden Beziehung unterschieden werden. Dabei bezieht sich Freiwilligkeit im sozialen Dienst nicht nur auf Altruismus als Motivationsquelle sondern kann auch der Erkenntnis entstammen, dass man selbst durch die gewonnene Erfahrung profitiert, z.B. hinsichtlich der Allgemeinbildung oder des sozialen Verhaltens (ebd., S. 32f). Eine gute Gesellschaft ist zudem auf das Prinzip der Gegenseitigkeit angewiesen. Damit ist gemeint, dass sich Personen in einer Gemeinschaft prinzipiell gegenseitig helfen und nicht nur denen, die es dringend nötig haben (Etzioni, 2001, S. 29ff). Etzioni folgend wird diese Gegenseitigkeit geschwächt, wenn sie institutionalisiert und wie ein Austausch von Dienstleistungen gehandhabt wird. „Gegenseitigkeit gründet sich auf eine freiwillige moralische Verpflichtung mit offenem Ende“ (Etzioni, 2001, S. 31). Man rechnet nicht gegenseitig auf, sondern hat eine generelle Erwartung, dass der andere bei Bedarf auch eine Gegenleistung erbringt. Wird begonnen, diese Gegenseitigkeit wie einen Tauschhandel zu organisieren, besteht die Gefahr, dass die moralische Grundhaltung der Beteiligten einer instrumentellen weicht, indem konkrete Gegenleistungen erwartet werden.

Solchen Gedanken folgend, sind auch dem citizenship Behavior in Organisationen Grenzen hinsichtlich der Institutionalisierung gesetzt. Aus dieser hier skizzierten Perspektive wird nochmals verständlich, wie das Konstrukt des OCB mit seiner auf nicht einforderbares Verhalten fokussierten Definition genau diesen Punkt der Freiwilligkeit trifft.

Was bedingt also citizenship Behavior in Organisationen? Wie im nächsten Abschnitt dargestellt, scheinen vor allem sozialer Austausch, Vertrauen und

Gerechtigkeit Bedingungen für OCB zu sein. Es soll hier nun zunächst am „Strang“ der aktuellen OCB-Forschung geblieben werden. Arbeiten zum bürgerschaftlichen bzw. freiwilligem Engagement in der Gesellschaft werden im Diskussionsteil nochmals aufgegriffen, da sie interessante Hinweise hinsichtlich einer möglichen Präzisierung des Begriffs OCB und Ansatzpunkte für Modellentwicklungen geben können.