

### 3. Bedingungen und Folgen von OCB

Bierhoff und Rohmann (2003, S. 373) fassen die Ergebnisse der Forschung über Determinanten und Folgen des OCB in folgender Übersicht zusammen:

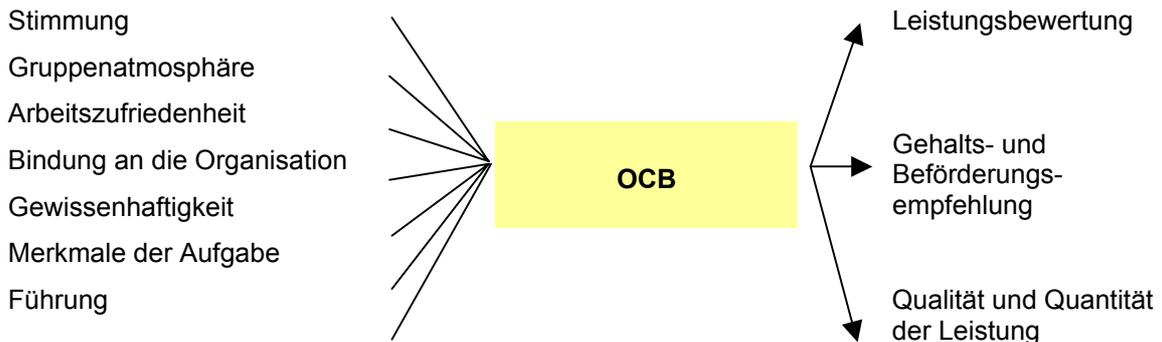


ABBILDUNG 2: DETERMINANTEN UND FOLGEN OCB (QUELLE: BIERHOFF UND ROHMANN, 2003)

Die meisten Studien zum OCB haben sich mit dem Nachweis der Zusammenhänge von OCB und Arbeitseinstellungen wie Arbeitszufriedenheit, Fairness und Commitment beschäftigt sowie mit dem Führungsverhalten von Vorgesetzten (vgl. Staufenbiel, 2000, S. 179). In ihrer Metaanalyse führen Podsakoff et al. (2000, S. 526 ff) noch Untersuchungsergebnisse zu *task* und *organizational characteristics* als mögliche Antezedenzen für OCB an. Sie fanden insgesamt über 160 Studien, die sich mit den Bedingungen für OCB auseinandersetzen, aber nur fünf Arbeiten, die sich mit dem Einfluss auf organizational effectiveness befassen.

#### 3.1. Bedingungen des OCB

Empirisch kann die Erkenntnis als relativ gesichert gelten, dass sich Arbeitszufriedenheit und wahrgenommene Gerechtigkeit günstig auf die Entstehung von OCB auswirken (Podsakoff et al., 2000, S. 532, vgl. auch Hertel, Bretz & Moser, 2000, S. 126). Die Ausgangsüberlegungen von Organ (1988), dass OCB der Anteil im Leistungsverhalten sein könnte, der mit Arbeitszufriedenheit zusammenhängt, scheinen angemessen. In den meisten Studien wurden Korrelationen über .20 gefunden. Sie liegen zwischen 0.11 und 0.54 und fallen

höher aus als die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung (Hertel, Bretz und Moser, 2000, S. 126).

Untersuchungen, die kognitive und affektive Aspekte der Arbeitszufriedenheit umfassten, zeigen, dass kognitive Aspekte stärker OCB zu beeinflussen scheinen als affektive Zufriedenheit (vgl. Staufenbiel, 2000, 171f). Zu den kognitiven Aspekten werden vor allem Gerechtigkeitswahrnehmungen der Mitarbeiter gezählt (vgl. Hertel, Bretz & Moser, 2000, S. 127). Für diese Annahmen sprechen auch Untersuchungen, in denen sich der Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf OCB nicht mehr zeigte, nachdem Fairnessvariablen kontrolliert wurden (z.B. Moorman et al., 1998). Im Folgenden wird genauer erläutert, welche Faktoren nach dem aktuellen Stand der Forschungsarbeiten einen Einfluss auf die Ausprägung von OCB bei Mitarbeitern haben können.

### **3.1.1. Gerechtigkeitswahrnehmungen**

Bereits Organ (1988) postulierte, dass es sich bei OCB eher um das Ergebnis einer kognitiven Bewertung von Arbeitsmerkmalen handelt. Er ging, basierend auf austauschtheoretischen Überlegungen, davon aus, dass OCB eher gezeigt wird bei als fair wahrgenommener Behandlung und Unterstützung durch die Organisation. „Dienst nach Vorschrift“ erfolge eher dann, wenn die Mitarbeiter mit Verfahrensweisen der Organisation unzufrieden sind. Somit können Mitarbeiter auf die von ihnen wahrgenommene Gerechtigkeit in der Organisation reagieren und sie wieder herstellen, ohne dass sie Sanktionen zu erwarten haben.

Eine Firma, so sein Beispiel, die Insolvenz abzuwenden versucht, wird nicht mehr Gerechtigkeitskriterien akzeptieren als zwingend nötig (ebd., S. 75). Bei einer solchen als unabwendbar erlebten Ungerechtigkeit haben die Organisationsteilnehmer die Möglichkeit, zusätzliche Erträge zu fordern, ihren Einsatz zu reduzieren oder das Feld zu verlassen und somit dem Ungleichgewicht der investierten Inputs und erhaltenen Outputs zu begegnen. Dabei laufen sie jedoch Gefahr, negative Konsequenzen zu erfahren, wenn sie geforderte Arbeitsleistungen nicht mehr erbringen. Das Ungleichgewicht wird somit nicht beseitigt. Um das Gleichgewicht wieder herzustellen, stellt OCB eine weitere

Möglichkeit dar: Die Mitarbeiter können sich ausschließlich an gegebene Regeln halten, ihren Kollegen weniger Hilfe zukommen lassen und somit ihr OCB reduzieren. Hierbei haben sie zumindest keine offiziellen Sanktionen zu erwarten, auch wenn das Verhalten persönlich eventuell nicht mehr mit dem eigenen Charakter oder Selbstkonzept übereinstimmt (ebd., S. 76f).

Positive Zusammenhänge zwischen Fairness-Variablen und OCB wurden in der Mehrzahl der durchgeführten Studien bestätigt (vgl. Staufenbiel, 2000, S. 172ff; Konovsky & Organ, 1996). Die Autoren unterscheiden drei Formen der Gerechtigkeit: Die *distributive* Gerechtigkeit (Verteilungsgerechtigkeit) bezieht sich auf die Zuteilung von Ergebnissen. Das Empfinden eines fairen Vorgehens bei der Zuteilung von Ergebnissen wird als *prozedurale* Gerechtigkeit bezeichnet und die *interaktionale* Fairness beschreibt das Empfinden bei der Umsetzung eines Vorgehens, also die Kommunikation von Gründen bei Entscheidungen sowie der ehrliche und respektvolle Umgang miteinander.

Studien weisen in die Richtung, dass OCB durch prozedurale und interaktionale Fairness besser vorhergesagt werden kann als durch Verteilungsgerechtigkeit (z.B. Niehoff & Moorman, 1993). Theoretisch postulieren die Autoren eine höhere Bedeutsamkeit der prozeduralen Fairness gegenüber der Verteilungsgerechtigkeit als einer Bedingung für OCB und beziehen sich dabei auf die soziale Austauschtheorie von Blau (1964 zit. nach Staufenbiel 2000). Die Verteilungsgerechtigkeit spiegelt sich im ökonomischen Austausch zweier Parteien wieder, der durch inhaltlich und zeitlich genau umrissene Rechte und Pflichten gekennzeichnet und somit einforderbar ist. OCB soll eher vom davon unterschiedenen sozialen Austausch begünstigt sein. Dieser ist durch Erwartungen gekennzeichnet, die ein wechselseitiges Vertrauen beider Parteien erfordern und impliziter, flexibler und unpräziser formuliert sind. Ein prozedural fairer Umgang miteinander fördert eine solche eher langfristige soziale Austauschbeziehung, die ihrerseits wiederum OCB begünstigen kann, so die Argumentation (vgl. Staufenbiel, 2000, S. 174). Die soziale Austauschbeziehung erfordert keine direkte Belohnung, sondern Vertrauen, dass die Investition eines Tages Früchte trägt. Dass Fairness Vertrauen fördert, was wiederum sozialen

Austausch hervorruft, der sich auch in OCB ausdrückt, ist auch Konovsky und Organ (1996, S. 254) zufolge die theoretisch plausibelste Interpretation der empirischen Befunde zur Beziehung zwischen Fairness und OCB.

Müller (1998) differenziert in der Verfahrensgerechtigkeit weiter zwischen eher formalen und eher interpersonalen Verfahrensmerkmalen (ebd., S. 58). Formale Merkmale beziehen sich darauf, was faire Entscheidungsverfahren im Allgemeinen kennzeichnet. Dazu gehört die Beteiligung der betroffenen Personen in den Entscheidungsprozess, die Konsistenz der Verfahren zur Sicherung der Chancengleichheit, die Unvoreingenommenheit der Entscheider, die Genauigkeit des Verfahrens sowie ethisch-moralische Grundsätze, die vor allem die Privatsphäre nicht antasten und manipulative Taktiken ausschließen. Eine bedeutsamere Rolle für OCB scheinen die von diesen Merkmalen unterschiedenen interpersonalen Verfahrensmerkmale zu spielen (ebd., S. 64). Hierzu zählt die Berücksichtigung individueller und sozialer Bedürfnisse, die kommunikative Integrität, mit der Entscheider ihr Bemühen um das Ausschalten subjektiver Fehlerquellen vermitteln, sowie eine flexible Behandlung von Betroffenen, mit der in begründeten Einzelfällen auch Ausnahmen von der Regel gemacht werden. Als zwei weitere interpersonelle Merkmale werden die rasche Rückmeldung von Zwischenergebnissen oder Beschlüssen aufgeführt und die Aufklärung über die Hintergründe und das Zustandekommen einer Entscheidung.

In seinem ausführlichen Werk von 1988 betont Organ die distributive Gerechtigkeit stärker als die prozedurale. Er schreibt, dass die distributive Gerechtigkeit im Arbeitsleben mehr Bedeutung für die Beteiligten hat: „They may not even care to know the methods used, so long as the end results suggested that ,the system works“ (Organ 1988, S. 64). Weiterhin thematisiert er die Gefahr, dass eine Konzentration auf die Verfahrensgerechtigkeit im Betrieb bürokratischen Aufwand und Konflikte nach sich ziehen kann. Die Ironie läge darin, dass „the more we seek to perfect such a system, the more we generate conflict over its imperfections“ (ebd., S. 65). Müller (1998) verweist auf ethische Gesichtspunkte, unter denen es bedenklich wäre, wenn hinter einer Fassade der Verfahrensgerechtigkeit Ziele verfolgt würden, die eine Gerechtigkeit in der Verteilung

materieller und psychosozialer Lasten unterlaufen, indem sie Unausgewogenheiten vergrößern (ebd., S. 67). Der Punkt scheint von besonderer Bedeutung, wenn man sich Befunde vor Augen hält, denen zufolge Personen, für die eine Verteilung im Ergebnis weniger günstig ausfällt, die Entscheidung dennoch weitgehend akzeptieren, wenn sie das Verfahren als fair beurteilen (vgl. Gebert 2004, S. 78f). „Der Verlierer fühlt sich nicht als Opfer der Willkür, sondern beugt sich einem als legitim bzw. gerecht erlebten Verfahren“ (ebd., S. 79).

### **3.1.2. Die Perspektive „sozialer Austausch“**

Wie oben dargestellt, vertrat bereits Organ (1988) die Annahme, dass Gerechtigkeitswahrnehmungen eine bedeutende Rolle im Erbringen von OCB spielen und die Mitarbeiter sich im Sinne eines sozialen Austauschs für eine faire Behandlung durch OCB revanchieren. Die sozialen Austauschtheorien beschäftigen sich vorwiegend mit der Frage, wie individuelle Motive und Werte im Sinne eines Erwartungs-Wert-Modells zustande kommen. Sie stellen eine Verbindung zwischen Belohnungen, Bestrafungen und Wertorientierungen und deren Wirksamkeit in sozialer Interaktion her. Beziehungen werden stabilisiert, wenn ein Gleichgewicht im Austausch von Handlungen, Objekten oder Symbolen wahrgenommen wird. Eigennütziges Verhalten wird somit aus der Perspektive der Dyade oder der Gruppe betrachtet. Der Eigennutz wird am Nutzen der Interaktionspartner relativiert bzw. der gemeinsame Nutzen betrachtet.

Moorman et al. (1991) nehmen an, dass Mitarbeiter prozedurale Gerechtigkeit und Unterstützung des Vorgesetzten als Investition interpretieren und im Sinne eines wechselseitigen Austausches OCB zeigen. Die Forschungsgruppe um Moorman (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) vertritt die Annahme, dass prozedurale Gerechtigkeit und OCB zusammenhängen, da die Gerechtigkeitswahrnehmungen damit einhergehen, dass sich die Mitarbeiter von der Organisation wertgeschätzt und unterstützt fühlen. Die wahrgenommene Wertschätzung und Unterstützung könnte die Mitarbeiter im Rahmen sozialer Austauschprozesse zu OCB veranlassen. Die Ergebnisse ihrer Untersuchung in einem Militärkrankenhaus stützen die Annahme, dass „percieved organizational support“ die Beziehung zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und OCB moderiert (ebd.).

Setton, Bennett & Liden (1996) nehmen an, dass der Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und OCB eher durch LMX - den „Leader-Member-Exchange“ - als durch die wahrgenommene Unterstützung der Organisation vermittelt werde. Sie konnten die Annahme für die *helping behavior* Dimension des OCB, die sie als einzige in ihrer Untersuchung berücksichtigten, zwar bestätigen. Die Dimension bezieht sich aber auf Personen, so dass keine Aussagen über OCB, das sich mehr auf die Organisation bezieht, getroffen werden konnten. Das Leader-Member-Exchange (LMX) Modell versteht sich als ein interaktives Führungsmodell, das nicht den Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet. Hohe LMX-Werte können aus Sicht des Mitarbeiters als Investition des Vorgesetzten in seine Person verstanden werden, so dass der Mitarbeiter sich auf Basis der Gegenseitigkeit zur Reinvestition verpflichtet fühlt (vgl. Gebert, 2002, S. 145). Der Mitarbeiter kann sich durch verstärkten Einsatz in seinem Aufgabenfeld oder durch übervertragliches Engagement erkenntlich zeigen. Die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Dyade zeigt auch in weiteren Studien positive Zusammenhänge zu OCB und der Skala *Hilfsbereitschaft* (vgl. Staufenbiel, 2000). Wayne et al. (2002) konnten ebenfalls eine Beziehung zwischen LMX und OCB in ihrer Untersuchung bestätigen.

OCB scheint also eine Rolle in reziproken sozialen Austauschprozessen zu spielen. Insgesamt betrachtet kann der Mitarbeiter mittels OCB einen Ausgleich für Unterstützung – als wahrgenommene Investition in seine Person – sowie für erfahrene (prozedurale) Gerechtigkeit herstellen. Das OCB gibt ihm sozusagen einen inoffiziellen Gerechtigkeits-Regler an die Hand: Im positiven Sinne kann er unabhängig von seinen Befugnissen verstärkten Einsatz zeigen und im negativen Fall mit nachlassendem Engagement reagieren, ohne dass er mit offiziellen Sanktionen rechnen muss.

### **3.1.3. OCB und Innovation: Der Vorgesetzte**

Der Vorgesetzte scheint eine Schlüsselrolle in Verbindung mit dem OCB seiner Mitarbeiter inne zu haben (Podsakoff, 2000, S. 532). Die Variablen *Fairness von*

*Führungskräften* und *mitarbeiterorientierter Führungsstil* stehen teilweise in ähnlich engem Zusammenhang zu OCB wie die Arbeitszufriedenheit (Organ & Ryan, 1995). Da die Mitarbeiterorientierung eines Vorgesetzten selbst zum Teil Aspekte seines OCB beinhaltet, könnte somit auch über die Modellwirkung des Vorgesetzten die Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden.

Gebert (2002) erörtert die Hypothese, dass LMX neben anderen Aspekten auch eine Nähe zur eher innovations- und kreativitätsfeindlichen geschlossenen Gesellschaft aufweist (ebd., S. 147) und thematisiert damit die Gefahr, die sich aus einer bestimmten Ausprägung des LMX auch für eine Inbezugsetzung zum OCB ergibt: Eine eher interaktive als institutionelle Vertrauensbeziehung zum Vorgesetzten stellt für Mitarbeiter in Organisationen tendenziell ein hochwertiges, exklusives und schwer ersetzbares Gut dar. Der Mitarbeiter wird so stärker von seinem Vorgesetzten abhängig, der zudem als Gegenleistung Anpassung und Loyalität einfordern kann. Es besteht die Gefahr konfliktvermeidender Schweige-Strategien und zunehmender Konformität, was Kreativität behindert. Studien belegen einen Zusammenhang zwischen der Vertrauensbeziehung von Mitarbeiter und Vorgesetztem und solchem als *compliance* bezeichnetem Verhalten, das die Bereitschaft, sich auch gegen die eigenen Überzeugungen den Regeln und Normen anzupassen, beschreibt (Gebert, 2002, S. 148). Eine durch hohe LMX-Werte gekennzeichnete Beziehungsstruktur läuft also Gefahr, sich dem Muster einer geschlossenen Gesellschaft, die durch Begrenzung und kollektivistische Muster, denen sich die Interessen des einzelnen unterzuordnen haben, gekennzeichnet ist, anzunähern. Beide Aspekte der Definition von OCB, die Freiwilligkeit und der Nutzen für die Organisation, werden unter dieser Perspektive problematisch: Auch wenn, wie im vorigen Abschnitt dargestellt, empirisch Zusammenhänge zwischen LMX und OCB nachgewiesen wurden, so bleibt doch fraglich, ob der Mitarbeiter sein OCB als Reinvestition in ein alternativ schwer verfügbares Gut, nämlich die Vertrauensbeziehung zu seinem Vorgesetzten, wieder einstellen kann. Auch wird nicht ersichtlich, ob das Verhalten der Organisation oder individuellen Interessen von Nutzen ist.

Ein Führungsverhalten, das die Mitarbeiter darin unterstützt, die Praxis als veränderungsbedürftig und –fähig wahrzunehmen, wird mit der *transformationalen Führung* diskutiert (Bass, 1999). Empirische Ergebnisse zeigen, dass alle fünf Dimensionen des OCB signifikant positive Beziehungen zur transformationalen Führung aufweisen (Podsakoff, 2000, S. 532). Transformationale Führung beinhaltet, dass der Vorgesetzte eine Vorbildfunktion inne hat (Charisma), dass er mit einer inspirierenden Vision Sinn und Orientierung gibt und dass er intellektuell stimuliert, also seine Mitarbeiter dazu bewegen kann, alte Sichtweisen neu zu überdenken (Gebert, 2002, S. 201).

Eine frühere Studie von Podsakoff et al. (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990) weist darauf hin, dass die Effekte des transformationalen Führungsverhaltens auf OCB eher indirekt wirken und durch das Vertrauen der Mitarbeiter in den Vorgesetzten moderiert werden. An der Untersuchung nahmen 988 Beschäftigte eines Unternehmens der petrochemischen Industrie teil. Das freiwillige Arbeitsengagement der Mitarbeiter wurde von den Vorgesetzten eingeschätzt (alle fünf Dimensionen nach Organ). Transformationale Führung zeigte in dieser Untersuchung keine direkten Effekte für OCB. Das Vermitteln einer Idee/Vision durch den Vorgesetzten scheint nur dann mit transformationaler Führung zu einer „Opferbereitschaft“ der Mitarbeiter für die Idee zu führen, wenn der Vorgesetzte nicht sichtbar von der Idee profitiert, sondern ebenfalls Opfer dafür erbringt (vgl. Gebert, 2002, S. 218f). So konnte auch in einer Studie nachgewiesen werden, dass Mitarbeiter weniger OCB zeigen, wenn sie politische Einflussnahmen auf Entscheidungen stärker wahrnahmen, in denen der Entscheider den eigenen Nutzen maximierte (ebd.).

Die Ergebnisse von Podsakoff et al. (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990) zeigen weiterhin, dass „core“ *transformational leader behaviors*, *individualized support* und *intellectual stimulations* anscheinend die Schlüsselfaktoren für Vertrauen und Arbeitszufriedenheit darstellen. Die ersten beiden Faktoren zeigten positive Effekte und *intellectual stimulations* negative Folgen für Vertrauen und Arbeitszufriedenheit. Das Konstrukt *core transformational leadership* umfasst dabei die Dimensionen *articulating a vision*, *providing an*

*appropriate model* und *fostering the acceptance of group goals*. Die Autoren vermuten, dass die Befunde mit Effekten von *intellectual stimulations* auf Rollenambiguität, Konflikt und Stress zu tun haben könnten (ebd., S. 135). Auch wenn *intellectual stimulations* langfristig wünschenswerte Effekte aufweisen können, so könnten Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zur Suche nach neuen und besseren Arbeitsmethoden vermehrt auffordern, kurzfristig gesehen eher Stressempfinden bei ihren Mitarbeitern auslösen, womit diese mit weniger Vertrauen und nachlassendem OCB reagieren. Befunde, dass Stressempfinden bei der Aufgabenübertragung mit weniger Sensitivität und Hilfeverhalten einhergeht, stützen diese Annahme. Die destabilisierende Natur der *intellectual stimulations* könnte die negativen Effekte auf Vertrauen und Arbeitszufriedenheit erklären, indem die Führungskraft als wenig zuverlässig wahrgenommen wird. Auch die Kommunikation von hohen Leistungserwartungen zeigte in der Untersuchung von Podsakoff et al. (ebd., S. 136) negative Effekte auf das Vertrauen. Die Autoren benennen als mögliche Ursache, dass in ihrer Untersuchung weniger Berücksichtigung fand, ob der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter klar vermittelt, dass dieser die hohen Erwartungen auch tatsächlich erfüllen kann.

#### **3.1.4. Vertrauen und Werte**

Was ist unter Vertrauen zu verstehen? Vertrauen ist dadurch gekennzeichnet, dass sich eine Person einer anderen gegenüber angreifbar zeigt in der Erwartung, auch ohne vertraglichen Schutzrahmen nicht durch opportunistisches Ausnutzen dieser Gelegenheit von Anderen verletzt zu werden (Rippberger, 1998, S. 45). In gewisser Weise können ständiges Lernen und kritisches Hinterfragen als Vertrauenshandlungen verstanden werden: Das Offenlegen von Schwachstellen und das Einholen von Feedback erfordert beispielsweise das Vertrauen, dass nicht vorrangig der verbesserungswürdige Zustand sanktioniert wird, sondern Verbesserungsmöglichkeiten angestrebt werden (vgl. Gebert 2004, S. 75). Man kann ein institutionelles von einem personalen Vertrauen unterscheiden (Rousseau et al. 1998, S. 393-404): Das institutionelle Vertrauen basiert auf handlungsleitenden Normen, wie Spielregeln und informellen Absprachen im Team oder auch formellen Regelungen der Organisation. Als Beispiel hierfür kann

der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) angeführt werden: Im Unternehmen, in dem die Daten des empirischen Teils der vorliegenden Untersuchung erhoben wurden, bestand die Regelung, dass jeder Mitarbeiter, dessen Arbeitsplatz durch KVP-Aktivitäten – also einer systematischen Optimierung von Arbeitsabläufen und Arbeitsumfeld unter Einbindung der Gruppe – entfällt, einen gleich- oder höherwertigen Arbeitsplatz zugewiesen bekommt. Personales Vertrauen dagegen bildet sich dann heraus, wenn diese Normen und Spielregeln gelebt werden und Individuen die Erfahrung sammeln, dass ihnen tatsächlich keine Nachteile aus dem risikobehafteten Verhalten erwachsen. Vertrauen festigt sich also in der Entwicklung von Verlässlichkeit.

Vertrauen in die Führungskraft weist der Metaanalyse Podsakoffs et al. (2000) zufolge signifikante Korrelationen zum OCB auf. Auch LMX scheint sich ebenfalls eher dann auf eigene Leistungen des Mitarbeiters positiv auszuwirken, wenn dieser sich den Werten oder Zielen seiner Organisation oder Arbeitseinheit verpflichtet fühlt: Ein hohes LMX-Maß steht eher bei hohem Goal Commitment in positiver Beziehung zu Leistungen des Mitarbeiters (Klein & Kim, 1998). Die Hilfestellungen des Vorgesetzten fördern bei hohem Goal Commitment den eigenen Erfolg des Mitarbeiters. Bei niedrigem Goal Commitment hingegen ist die Beziehung negativ. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich die Mitarbeiter für die Investition des Vorgesetzten revanchieren, indem sie ihn bei *seiner* Arbeit unterstützen und weniger ihrer eigenen Arbeit nachkommen (ebd.).

Die Arbeit von Konovsky & Pugh (1994) unterstützt die Rolle des Vertrauens in den Vorgesetzten als Mediator in der Beziehung zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und OCB.

Die prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen ist aus sozialpsychologischer Sicht kein objektivierbarer Tatbestand sondern eine subjektive oder kollektive Bewußtseinskonstruktion. Die Merkmale prozeduraler Gerechtigkeit werden nur verhaltensrelevant, wenn sie als solche wahrgenommen werden, verfahrensbezogene Rückschlüsse ermöglichen und zu den eigenen Vorstellungen über gerechte Verfahrensweisen passen (Müller, 1998, S. 61). Erlebte Verfahrensgerechtigkeit enthält also ebenfalls eine gewisse Verlässlichkeit, da zumindest

teilweise eine Werteübereinstimmung in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung darüber vorliegt, was eine faire Entscheidung ausmacht (Gebert, 2002, S. 142).

Es wurden erste Zusammenhänge zwischen affektivem Commitment und OCB gefunden (Organ & Ryan, 1995), die Beziehung konnte insgesamt jedoch bisher noch wenig befriedigend geklärt werden. Zum einen sind die Befunde der verschiedenen Studien divergent und zum anderen wurden unterschiedliche Commitment-Formen und Messinstrumente eingesetzt (vgl. Staufenbiel, 2000, S. 174). Es scheint jedoch die affektive Bindung an die Organisation (Identifikation) und die Verbundenheit aufgrund der Übereinstimmung mit den Werten der Organisation (Internalisierung) in positiver Beziehung zum OCB zu stehen (O'Reilly und Chatman 1986). Die Skala *compliance* wies keine Beziehung zum OCB auf, was auch den Hypothesen entsprach. Eine Bindung, die austauschmotiviert und auf das Erreichen von Belohnungen ausgerichtet ist, wird sich erfolgsversprechender im In-Role-Verhalten manifestieren.

Die Befunde weisen also darauf hin, dass neben dem sozialen Austausch und Vertrauen auch gemeinsame Werte das citizenship Behavior in Organisationen begünstigen können. Spieß (2000) fand in ihrer Studie ebenfalls positive Zusammenhänge zwischen Wertfaktoren und OCB.

### **3.1.5. Korrelate auf Gruppenebene**

Einige Studien weisen darauf hin, dass positive Stimmung am Arbeitsplatz höhere Zusammenhänge zu prosozialem Verhalten aufweist als erlebte Fairness (z.B. George, 1991). Erste Befunde sprechen für die Vermutung, dass dies dann zutreffen kann, wenn das Extrarollenverhalten an Personen adressiert ist und nicht an die Organisation (vgl. Bretz, Hertel & Moser, 1998, S. 87).

Ausgangspunkt dieser Vermutungen waren sozialpsychologische Befunde, denen zufolge positive Stimmung zu mehr spontaner Hilfeleistung führt (z.B. Berkowitz 1972 zit. nach Hertel, Bretz und Moser 2000). Die Autoren weisen darauf hin, dass Befunde zum Einfluss von Stimmungen auf personenadressiertes OCB ebenfalls mit der sozialen Austauschtheorie erklärt werden können (Hertel, Bretz und

Moser, 2000, S. 128f): Das Arbeitsklima wird überwiegend von den Mitarbeitern bestimmt und OCB, das aus einer Zufriedenheit mit dem Klima heraus resultiert, richtet sich somit als reziproke Handlung auf die Quelle der Zufriedenheit, nämlich die Kollegen. Positive Stimmung muss dabei nicht per se im positiven Zusammenhang mit OCB stehen, sondern könnte durch die Werte und Normen der Organisation oder der Arbeitsgruppe beeinflusst sein (ebd.).

In einer empirischen Untersuchung von Bierhoff, Müller und Küpper (2000) zeigten sich signifikante Zusammenhänge zwischen Gruppenatmosphäre, die auf der Basis des Team Climate Inventory (Anderson & West, 1994) erfasst wurde, und prosozialem Arbeitsverhalten. Das Team Climate Inventory, dessen deutsche Version in dem empirischen Teil der vorliegenden Arbeit eingesetzt wurde, erfasst im Unterschied zur Stimmung kognitive, soziale und motivationale Bedingungen. Prosoziales Arbeitsverhalten erhoben die Autoren mit einem selbstentwickelten Fragebogen, der auf den ursprünglichen Arbeiten von Smith, Organ und Near (1983) beruht und sich auf die Altruismus-Dimension beschränkt. Die wahrgenommene Stimmung in der Arbeitsgruppe, gemessen über die Vorgabe von Adjektiven nach Simpson (1990, zit. aus Bierhoff, Müller und Küpper, 2000, S. 145), korrelierte ebenfalls signifikant mit prosozialem Arbeitsverhalten. Keine signifikanten Zusammenhänge fanden die Autoren zwischen prosozialem Arbeitsverhalten und den Persönlichkeitsmerkmalen Extraversion und Neurotizismus (Bierhoff, Müller und Küpper, 2000, S. 147f). Die Befunde setzen die Autoren mit Ergebnissen anderer Studien zum OCB ins Verhältnis und kommen zu dem Schluss, dass prosoziales Arbeitsverhalten eher von der Situation abhängig ist als von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen. Dabei schließen sie in ihren theoretischen Überlegungen nicht aus, dass sich Persönlichkeitsmerkmale und Kontextbedingungen im Sinne eines interaktionistischen Persönlichkeitsansatzes wechselseitig beeinflussen können (ebd., S. 151).

Insgesamt weisen die Forschungsergebnisse zu der Frage, ob OCB eine Folge von kognitiven Bewertungen von Arbeitsmerkmalen oder von positiven Affekten ist, noch nicht in eine eindeutige Richtung (vgl. Staufenbiel 2000, S. 171f). Einige theoretische Überlegungen und empirischen Befunde weisen wie oben dargelegt

darauf hin, dass positive Stimmung als eine Bedingung für OCB angesehen werden kann. Vor allem Organ hingegen vertritt die gegensätzliche Position, nämlich dass Kognitionen eine größere Rolle im Zusammenhang mit OCB spielen als Affekte, was seine Forschungsgruppe ebenfalls empirisch bestätigen konnte (Organ und Konovsky, 1989).

Die uneinheitlichen Befunde könnten möglicherweise dadurch weiter geklärt werden, dass in den Forschungsarbeiten deutlicher zwischen einem auf Personen und einem auf die Organisation ausgerichteten OCB unterschieden wird. Zum einen liegen der aktuellen Forschung unterschiedliche Konzepte (z.B. prosoziales Verhalten, OCB, ...) mit verschiedenen Messinstrumenten zugrunde. Zum anderen enthalten auch die Skalen, die eher personenbezogenes OCB erfassen, Items, die der Organisation als Ganzes zugute kommen. Beispielsweise unterstützt Hilfeverhalten, wenn ein Kollege überlastet ist, konkret den betroffenen Mitarbeiter und gewährt gleichzeitig der Organisation einen reibungsloseren Ablauf. Erste Befunde sprechen dafür, diesen Weg einzuschlagen und sowohl klarer definierte Items zu verwenden als auch die zwei Arten des OCB deutlicher voneinander zu trennen (McNeely und Meglino, 1994).

Insgesamt gesehen können also Zusammenhänge zwischen Teamklima und OCB erwartet werden, wobei es derzeit noch keine bzw. wenig Hinweise auf kausale Wirkungszusammenhänge oder den Einfluss von möglichen Moderatorvariablen gibt (vgl. Organ & Ryan, 1995, S. 794). Auch sollte die Frage verfolgt werden, ob OCB als eine Bedingung oder als eine Folge von Prozessen auf Gruppenebene begriffen werden sollte (vgl. Organ et al., 2006, S. 137f). „It would seem logical that groups that engage in OCB directed at other group members will be more cohesive and have higher quality team-member exchange relationship than groups that do not“ (ebd., S. 137).

### **3.1.6. Personenmerkmale**

Der Frage, ob der Zusammenhang zwischen Gruppenklima und Extra-Rollenverhalten durch Persönlichkeitsmerkmale moderiert wird, ging Nerdinger (2000) nach. Er übernahm zur Messung des Gruppenklimas die Skala

„Kollegenbeziehung“ aus dem Betriebsklimafragebogen (von Rosenstiel, 1992, zit. aus Nerdinger, 2000, S. 160). Zwischen Gruppenklima und der OCB-Dimension Hilfsbereitschaft zeigten sich – ähnlich wie in den vorher erwähnten Studien – auch hier signifikante Zusammenhänge (ebd., S. 162). Nach Berechnung von hierarchischen Regressionen ließen sich signifikante Moderationen durch Empathie für die Zusammenhänge zwischen Gruppenklima und Extra-Rollenverhalten nachweisen (ebd., S. 163f). Die Anlage der Untersuchung erlaubte jedoch keine kausalen Schlüsse. Die Wirkrichtung der Zusammenhänge müsste dem Autor zufolge in Längsschnittstudien weiter untersucht werden.

Es liegen insgesamt bisher keine befriedigenden empirischen Befunde darüber vor, welche Eigenschaften der Person OCB bewirken, obwohl theoretisch davon ausgegangen werden kann, dass Merkmale der Person OCB-Verhalten bedingen (vgl. Organ & Ryan, 1995). Da OCB eher in schwach determinierten Situationen gezeigt werden kann, in denen wenig Verhaltensrestriktionen, wie externer Druck, Anreize oder drohende Sanktionen, existieren, sollten Persönlichkeitsvariablen theoretisch gut geeignet sein, um OCB vorherzusagen. In der Metaanalyse von Organ und Ryan (1995) zeigten die Persönlichkeitsvariablen insgesamt jedoch nur geringen Erklärungswert für OCB. Eine positive Beziehung konnte nur zwischen der OCB-Skala Gewissenhaftigkeit und dem gleichnamigen Persönlichkeitsmerkmal der „Big Five“ (McCrae und Costa, 1987) gefunden werden. In ihrem jüngst erschienenen Werk greifen Organ et al. (2006) die Frage nach einem Zusammenhang zwischen Personenmerkmalen und OCB wieder auf (ebd., S. 81ff) und stellt ebenfalls nur den Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und den weniger auf Personen ausgerichteten Formen des OCB als relativ gesicherte Erkenntnis dar.

Insgesamt ist die Suche nach dispositionalen Ursachen für OCB bisher wenig systematisch erfolgt. So ist die Prognose von OCB durch Persönlichkeitsmerkmale nach Hertel et al. (2000, S. 134) derzeit noch immer eine offene Frage (vgl. auch Podsakoff et al., 2000).

### 3.1.7. Exkurs: Innovationsbezogene Initiative

Da bisher wenig befriedigende Ergebnisse über Zusammenhänge zwischen Personenmerkmalen und OCB vorliegen, werden im nun folgenden Exkurs die Überlegungen zu einem Konstrukt der innovationsbezogenen Initiative (Gebert, 2002) aufgegriffen und mit Befunden der Forschungen zum OCB ins Verhältnis gesetzt. Auch *innovative* Initiative beinhaltet weitgehend ein Zusatzengagement der Mitarbeiter. Grenzen und damit Unterschiede zum Konstrukt des OCB sind dann anzunehmen, wenn beispielsweise das Einbringen innovativer Ideen vom betrieblichen Vorschlagswesen offiziell in Form von Prämien honoriert wird, also die Freiwilligkeit durch ein Anreizsystem gefordert wird, oder wenn innovative Initiative Gegenstand betrieblicher Zielvereinbarungsprozesse ist. Im Falle der Zielvereinbarung kann der Vorgesetzte, wenn er den Weg des Mitarbeiters als Zielgefährdung interpretiert, seine direkten, persönlichen Kontrollprozesse intensivieren (vgl. Gebert, 2002, S. 229). Auch indirekte, bürokratische Kontrolle kann die Freiwilligkeit innovativer Initiative einschränken, indem die Organisation Richtlinien formuliert, wie der Mitarbeiter bei welchen Randbedingungen vorzugehen hat. Beispiele hierfür können standardisierte Problemlöse- oder kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) sein. Ein derartiges Vorgehen birgt die Gefahr, dass eben kein OCB gezeigt wird, sondern „Dienst nach Vorschrift“ und sich das Delegationsrisiko für den Vorgesetzten erhöht, wenn Vorschriften nicht „wasserdicht“ formuliert sind (vgl. Gebert, 2002, S. 229).

Innovationsbezogene Initiative ist von der Wahrnehmung der Situation als veränderungsbedürftig und veränderungsfähig abhängig. In einem ersten Bewertungsschritt wird in der Konzeption von Gebert (vgl. auch Gebert et al. 2001) eine Situation als veränderungsbedürftig angesehen, wenn eine Diskrepanz zwischen einem Soll- und einem Ist-Zustand wahrgenommen wird. In einem zweiten Schritt wird die Situation auf ihre Kontrollierbarkeit hin überprüft. Veränderungsfähigkeit beschreibt das Ausmaß, in dem der Mitarbeiter Möglichkeiten sieht, durch sein eigenes Handeln zur Verbesserung der Situation beitragen zu können.

Als personale Bedingungen zur Wahrnehmung der Situation als veränderungsbedürftig und veränderungsfähig stellt Gebert (2001, 2002) intrinsische Motivation, internale Kontrollüberzeugungen und Kausalattributionen sowie aufgabenbezogenes bzw. generelles Selbstwertgefühl in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. Die Überlegungen werden im Folgenden kurz dargestellt und in der Interpretation der empirischen Befunde der vorliegenden Untersuchung wieder aufgegriffen. Sie bieten interessante Anhaltspunkte darüber, wie persönliche Werthaltungen und Personenmerkmale auch citizenship Behavior in Organisationen begünstigen könnten.

#### *Wahrnehmung der Situation als veränderungsbedürftig*

Insbesondere die Teilaspekte challenge (Gefordert-Sein) und enjoyment (positive Emotionalität) der intrinsischen Motivation dürften über die Freisetzung von Kreativitätspotenzialen innovationsbedeutsam sein. Personen, die sich gerne gefordert fühlen und ihre Arbeit als stimulierend erleben, setzen sich mit neuen Problemen intensiver auseinander und erkennen daher eher, wenn Veränderungsbedarf entsteht und dem Problem mit der bisherigen Form der Bewältigung nicht begegnet werden kann. Unabhängig von challenge und enjoyment kann man eine Aufgabe auch um ihrer selbst willen ausführen, wenn die Aufgabenstellung als sinnvoll und wertvoll angesehen wird. Als weiteren Aspekt zur Wahrnehmung einer Situation als veränderungsbedürftig nennt Gebert (2002, S. 93) daher die Übereinstimmung der Tätigkeitsinhalte mit persönlichen Idealen und Wertvorstellungen. Verkürzt ausgedrückt bedeutet dies für den Mitarbeiter, dass „betriebliche Probleme zu seinen Problemen werden“ (ebd.). Dieser Aspekt der intrinsischen Motivation dürfte nach Gebert (2002, S. 94) primär über ihr Energetisierungspotenzial innovationsförderlich sein. Positive Emotionalität und Übereinstimmung mit den Werten der Organisation zeigen sich auch in der OCB-Forschung als mögliche Bedingungen für OCB (vgl. Abschnitt 3.1.4).

#### *Wahrnehmung der Situation als veränderungsfähig*

Sieht der Mitarbeiter die Situation als veränderungsbedürftig an, dann hängen seine Anstrengungen innovationsbezogener Initiative den Überlegungen Geberts

(2002, S. 109ff) folgend noch davon ab, ob er die Situation auch als veränderungsfähig wahrnimmt. An dieser Stelle greift Gebert auf die Unterscheidung Banduras (1997) zurück, und beleuchtet aufgaben- und handlungsbezogenes Selbstvertrauen sowie internale Kontrollüberzeugungen und Kausalattributionen als personale Bedingungen wahrgenommener Situationskontrolle. Der Mitarbeiter muss eine Idee nicht nur entwickeln, formulieren und kommunizieren, sondern vielmehr auch noch davon ausgehen, dass er auf Widerstand stoßen kann. Ein Selbstvertrauen der Person, dass sie in der Lage ist, so zu handeln, wie es die Situation erfordert und ihr Handeln zur Realisierung der Idee qualifiziert umsetzen kann, ist also von besonderer Bedeutung. Zur Wahrnehmung der Situation als veränderungsfähig muss die Person sich nicht nur als fähig sehen, etwas zu tun, sondern auch der Überzeugung sein, dass ihr Handeln und nicht der Zufall oder andere Einflussfaktoren zum gewünschten Ergebnis führt. Als weiterer Aspekt zur innovativen Initiative werden internale Kontrollüberzeugungen und Kausalattributionen konzeptioniert. Emotionale Kausalattributionen (z.B. Stolz oder Scham) können den Mut zur innovationsbezogenen Initiative fördern und kognitive Erwartungen in Bezug auf den Erfolg die Zuversicht (Gebert 2002, S. 115).

### **3.2. Folgen OCB**

Die Wirkungen von OCB scheinen hauptsächlich darin zu liegen, dass der arbeitsteilige Funktionsvollzug durch flexible, situationsangemessene Handlungen vereinfacht und reibungsloser gestaltet wird. Bereits Organ (1988) bemerkte, dass Manager befragt nach dem Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter weniger objektive Erfolgsmaße nannten als vielmehr Verhaltensweisen, die einen reibungslosen Arbeitsalltag fördern (vgl. Abschnitt 2.1).

Die Forschung zu den Folgen von OCB konzentriert sich vor allem in den späteren Studien schwerpunktmäßig auf zwei Bereiche (vgl. Podsakoff et al., 2000, S. 533): Erstens auf die Leistungsbewertung durch Vorgesetzte sowie Gehalts- und Beförderungsempfehlungen, und zweitens auf Zusammenhänge zu Leistungsdaten.

### **3.2.1. Leistungsbewertung durch Vorgesetzte**

Auch wenn das OCB ein Arbeitsverhalten beschreibt, das nicht von der Organisation gefordert und von den betrieblichen Anreizsystemen belohnt wird und somit eigentlich auch nicht Gegenstand der Leistungsbeurteilungen durch den Vorgesetzten sein kann, wurden in einer Anzahl empirischer Untersuchungen Vorgesetztenurteile mit erfasst. Diese Daten weisen darauf hin, dass Varianzen in den Leistungsbewertungen durch Vorgesetzte eher durch OCB der bewerteten Mitarbeiter erklärbar sein könnten als durch objektive Leistungsdaten (Podsakoff et al., 2000, S. 536f). Die Dimensionen altruism/helping, sportsmanship, conscientiousness und civic virtue zeigten signifikante Effekte auf die Leistungsbeurteilungen. Nur für courtesy sind die Ergebnisse wenig deutlich.

In weiteren Studien wurde der Einfluss von in-role performance und contextual performance auf die Leistungsbeurteilungen der Vorgesetzten analysiert. Die Ergebnisse weisen ebenfalls darauf hin, dass OCB in den Leistungsbeurteilungen berücksichtigt wird. Die Varianzaufklärung von in-role performance und contextual performance für die Leistungsbeurteilungen sind ähnlich hoch (Podsakoff, 2000, S. 542).

In einer dritten Gruppe von Forschungsarbeiten wurden in-role performance und OCB als unabhängige Variable kontrolliert und in ihren Effekten auf die Leistungsbeurteilung und die Leistungsbelohnungs-Empfehlung untersucht (Podsakoff 2000, S. 543). Das experimentelle Design ermöglichte eher Hinweise auf mögliche Wirkrichtung als die Feldstudien. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass sowohl in-role performance als auch OCB einen Einfluss auf die Entscheidungen der Vorgesetzten zur Leistungsanerkennung haben.

Zusammenfassend weisen die Ergebnisse darauf hin, dass organizational citizenship Behavior einen Effekt auf Entscheidungen der Vorgesetzten über Leistungen ihrer Mitarbeiter hat und dass die Effekte ähnlich hoch sind wie die des in-role Verhaltens (ebd.).

### **3.2.2. Leistungsdaten und betriebliche Kennziffern**

Die produktivitätsfördernde Wirkung des OCB für die Organisation ist ein fester Bestandteil der OCB-Definition. Betrachtet man die Skalen im Einzelnen, wird die Nützlichkeit für die Organisation deutlich: Eine über das geforderte Maß hinaus gehende Hilfsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiter nutzt der Organisation, indem beispielsweise Konfliktschlichtungen oder eine verlässliche Pünktlichkeit eigeninitiativ erbracht werden und somit einen reibungslosen Arbeitsablauf fördern. Eine offene Haltung gegenüber Veränderungen in Organisationen (Unkompliziertheit) und die verantwortungsvolle Teilnahme am arbeitsplatzübergreifenden Leben der Organisation (Eigeninitiative) tragen dazu bei, dass Verbesserungsmöglichkeiten frühzeitig erkannt und konstruktiv angegangen werden.

Da OCB freiwillig erfolgt, kann es sich im ungünstigsten Fall auch negativ auf die individuelle Leistung auswirken, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter seinem Kollegen hilft und somit die Zeit nicht für seine eigene Arbeit verwenden kann.

Untersuchungen zu Aspekten des OCB und individuellem Erfolg konnten größtenteils keine Beziehung nachweisen, z.B. bei Verkaufspersonal (George, 1991) oder wissenschaftlichem Personal an Hochschulen (Skarlicky & Latham, 1995, zit. nach Hertel et al., 2000).

Bretz et al. zufolge (1998) sind Designs aussagekräftiger, in denen OCB mit Gruppen- oder Abteilungsleistungen in Zusammenhang gebracht werden. Zusammenfassend verweisen die Autoren darauf, dass die bisherigen empirischen Forschungsarbeiten dafür sprechen, Zusammenhänge zwischen OCB und Gruppenleistungen anzunehmen, dass die Forschung hier jedoch erst am Anfang steht (ebd., S. 90).

In den Arbeiten der Forschungsgruppe um Podsakoff (2000, S. 547) konnte die Hypothese, dass OCB Zusammenhänge zu organizational effectiveness aufweist, unterstützt werden. Die Leistungsdaten wurden in den Studien objektiv erhoben und Varianzen durch industrial factors konstant gehalten, indem verschiedene Einheiten innerhalb eines Unternehmens verglichen wurden.

Einen positiven Zusammenhang der OCB-Skala *Hilfsbereitschaft* mit Quantität und Qualität der produzierten Einheiten zeigte die Untersuchung von Podsakoff, Ahearne und MacKenzie in 40 Arbeitsgruppen eines papierverarbeitenden Unternehmens (1997). Es wurden auch die Skalen Unkompliziertheit und Eigeninitiative erhoben. Letztere zeigte keine signifikanten Zusammenhänge mit den Leistungsmaßen der Gruppen auf. Unkompliziertheit korrelierte nur signifikant positiv mit der Quantität.

Zusammenhänge zwischen OCB und betriebswirtschaftlichen Kenngrößen konnten in einer Untersuchung von Filialen einer Fast-Food-Kette nachgewiesen werden (Walz & Niehoff, 1996 zit. nach Staufenberg, 2000). Die Skalen Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit und Rücksichtnahme wurden dabei zu einem Faktor zusammen. Dieser Faktor zeigte positive Zusammenhänge zu drei von sechs erhobenen betrieblichen Kennziffern sowie zur Kundenzufriedenheit, zum Ausmaß an Kundenbeschwerden und zu einem Qualitätsindex.

### **3.3. Zusammenfassung**

Organ beginnt seine beiden umfassenden Veröffentlichungen zu OCB (1988, Organ et al., 2006) mit einem eigenen Erlebnis, in dem ein Kollege ihm bei seiner auszuführenden Tätigkeit in einer Papierfabrik spontan half. Diese spontane, von der Organisation weder geforderte noch belohnte Hilfeleistung benennt er einleitend als ein Beispiel für OCB.

Was bedingt ein solches Verhalten? Empirische Untersuchungen erbrachten bislang kaum befriedigende Befunde darüber, dass Merkmale der Person maßgeblich ein solches Verhalten begünstigen. Die bisherigen Befunde weisen eher in die Richtung, dass kognitive Aspekte, insbesondere Gerechtigkeitswahrnehmungen, im Zusammenhang mit OCB stehen. Die Befunde werden teilweise dahingehend interpretiert, dass sich der Mitarbeiter im sozialen Austausch für eine faire Behandlung revanchiert. Auch Organ (1990) vertrat die Annahme, dass OCB im Austausch für wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation oder die Arbeitsgruppe gezeigt wird. Befunde zum LMX legen nahe, dass OCB durch die Qualität der sozialen Interaktion vor Ort beeinflusst ist.

Befunden über Zusammenhänge zwischen OCB und Transformationaler Führung sowie Commitment folgend, liegt die Vermutung nahe, dass OCB auch durch die Wahrnehmung und Übereinstimmung mit zukunftsweisenden Vorstellungen der Organisation, wie Visionen, Ziele oder Werte, einhergeht. Befunde zur Rolle von Vertrauen im Entstehen von OCB verweisen auf die mögliche Bedeutung von Verlässlichkeit für das Zeigen von citizenship Behavior in Organisationen.

Die Folgen von OCB werden empirisch vor allem in der Leistungsbewertung durch Vorgesetzte sichtbar.